# évaluation du processus centres de ressources (CR) objectifEmploi

**Rapport final**

**Évaluation et exploitation des données**
**Politique stratégique**
**Développement des ressources humaines Canada**
**septembre 1996**

**SP-AH032F-09-96**

# REMERCIEMENTS

*ObjectifEmploi Ontario est une initiative stratégique fédérale provinciale financée et gérée conjointement par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et le ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario.*

*L'évaluation de la phase 1 a été effectuée par Price Waterhouse d'Ottawa, sous la direction d'un comité d'évaluation composé de représentants des deux partenaires.*

*L'équipe chargée de l'évaluation tient à remercier tous ceux qui ont participé à l'étude, particulièrement le personnel des centres de ressources locaux d'ObjectifEmploi et des centres de ressources humaines du Canada, les organismes communautaires et les personnes qui ont participé aux entrevues.*

101-02460/

# TABLE DES MATIÈRES

**RÉSUMÉ**

**RÉPONSE DE LA DIRECTION**

**1.0 INTRODUCTION**
- 1.1 CONTEXTE
- 1.2 PRÉSENTATION DU RAPPORT

**2.0 MÉTHODOLOGIE**
- 2.1 SOURCES D'INFORMATION
  - 2.1.1 EXAMEN DES RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX
  - 2.1.2 VISITES SUR PLACE
  - 2.1.3 SUIVI
- 2.2 CONTRAINTES

**3.0 CONCLUSIONS - WINDSOR**
- 3.1 ENTENTES CONTRACTUELLES
  - 3.1.1 PARTENAIRES D'EXÉCUTION
  - 3.1.2 AUTRES PARTENAIRES
  - 3.1.3 COMITÉ CONSULTATIF
- 3.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE
  - 3.2.1 STRUCTURE
  - 3.2.2 ENSEMBLE DE COMPÉTENCES
- 3.3 SERVICES ET ACTIVITÉS DU CR
  - 3.3.1 INTÉGRATION DES SERVICES AU CR
  - 3.3.2 PARTENARIATS ET RELATIONS AVEC LA COLLECTIVITÉ
  - 3.3.3 NOMBRE ET CARACTÉRISTIQUES DES CLIENTS
- 3.4 MISE EN OEUVRE ET OBJECTIFS DU CR
  - 3.4.1 MODÈLE DE PRESTATION DE SERVICES UTILISÉ
  - 3.4.2 ATTEINTE DES OBJECTIFS
- 3.5 BASE DE FINANCEMENT
- 3.6 RESPONSABILITÉ ET CADRE DE PRESTATION DES SERVICES
- 3.7 AUTRES QUESTIONS

**4.0 CONCLUSIONS - SUDBURY**
- 4.1 ENTENTES CONTRACTUELLES
  - 4.1.1 PARTENAIRES D'EXÉCUTION
  - 4.1.2 AUTRES PARTENAIRES
- 4.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE
  - 4.2.1 STRUCTURE
  - 4.2.2 ENSEMBLE DE COMPÉTENCES
- 4.3 SERVICES ET ACTIVITÉS DES CR
  - 4.3.1 INTÉGRATION DES SERVICES AU SEIN DES CR
  - 4.3.2 PARTENARIATS ET RELATIONS AVEC LA COLLECTIVITÉ
  - 4.3.3 CLIENTS - NOMBRE ET CARACTÉRISTIQUES
- 4.4 MISE EN OEUVRE ET OBJECTIFS DES CR
  - 4.4.1 MODÈLES DE PRESTATIONS DE SERVICES UTILISÉS

4.4.2 Atteinte des objectifs
4.5 Base de financement
4.6 Responsabilité et cadre de prestation des services

5.0 LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE

6.0 CONCLUSION
6.1 Conclusions de l'étude
6.2 Autres domaines à approfondir

ANNEXES

Annexe A Questions pour l'évaluation
Annexe B Guides d'entrevue

## LISTE DES TABLEAUX

1.1 « Prototype » d'un CR
3.1 Partenaires d'exécution
3.2 Structure du CR (en mars 1996)
3.3 Activités des clients deuxième (fin septembre) et troisième (fin décembre) trimestre, 1995
3.4 Contributions non financières
3.5 Éléments du budget
4.1 Partenaires d'exécution
4.2 Structure des CR (en mars 1996)
4.3 Mécanismes d'échange entre les CR et les collectivités
4.4 Activités des clients deuxième (se terminant en septembre) et troisième (se terminant en décembre) trimestres de 1995
4.5 Renseignements budgétaires, le 31 décembre 1995
4.6 Coût par client servi

# RÉSUMÉ

## Introduction

L'évaluation du processus de mise en oeuvre des centres de ressources (CR) de Windsor et de Sudbury visait essentiellement à examiner les dispositions administratives établies au cours de la mise en oeuvre, y compris les partenariats mis sur pied et les modèles de prestation de services en vigueur.

Les CR sont des centres de services polyvalents qui offrent des renseignements sur la formation, les études et les perspectives d'emploi dans les diverses localités. Les CR ont été établis grâce aux processus de planification locale entrepris dans le cadre du programme objectifEmploi Ontario. La démarche adoptée par chaque localité était fonction des besoins de celle-ci.

En 1995, l'Ontario changeait de gouvernement. Le programme objectifEmploi Ontario a disparu, mais les centres de ressources sont restés. Cependant, l'incertitude quant à l'avenir des CR dans le nouveau contexte provincial a eu certaines répercussions sur le développement de ces centres au cours de la première année d'exploitation.

## Méthodologie

On s'est servi de trois sources d'information clés pour formuler les principales questions d'évaluation : l'étude des renseignements généraux, les visites sur place et le suivi. La première étape, c'est-à-dire la collecte d'information, consistait à examiner une multitude de documents fournis par le chargé de projet. Les visites sur place à Windsor et à Sudbury ont été faites pendant la semaine du 11 mars 1996. Au cours de ces visites, on a interrogé des personnes clés et recueilli des documents précis. Les consultants ont également fait le tour des installations.

Pendant l'étape du suivi, on a étudié et analysé les documents qui avaient été recueillis au cours des visites sur place. On a mené des entrevues au téléphone avec les gens qui n'ont pu être interrogés en personne pendant les visites sur place (p. ex. certains employés et directeurs des CR, représentants d'organismes communautaires) ainsi qu'avec d'autres personnes avec lesquelles on n'a pu mener à terme une entrevue individuelle pendant ces

visites. On a fait en tout 28 entrevues (12 à Windsor et 16 à Sudbury) au cours des visites sur place et du suivi.

## Contraintes

Le court laps de temps accordé pour l'exécution de l'étude a constitué la principale contrainte. Comme le délai était court, il n'a pas été possible de consulter durant l'étude toutes les personnes qui auraient pu l'être.

La grève à l'échelon provincial a également eu des répercussions sur la conduite de l'étude. Il a été très difficile d'entrer en communication avec le représentant du ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC) pendant la durée de la grève. On a aussi tenté en vain de joindre cette personne-ressource une fois la grève terminée. Enfin, mentionnons que les consultations avec les clients du CR n'étaient pas prévues dans le cadre de l'étude.

## Conclusions - Windsor

### Partenaires

Trois principaux partenaires assurent, à des degrés divers, le bon fonctionnement du CR de Windsor. Le MSSC fournit le financement de base du CR et l'accès aux programmes du Ministère. Le rôle principal de DRHC, en tant que partenaire d'exécution, consiste à accorder du financement au CR (par l'entremise du MSSC). DRHC assure également un soutien technique et du matériel en quantité considérable, et offre les services d'un conseiller en emploi sur place. La responsabilité générale, la gestion quotidienne et le bon fonctionnement du CR de Windsor relèvent de la ville de Windsor.

En général, les rôles des trois partenaires d'exécution sont clairs et précis. Cependant, le comité de gestion, formé de représentants des trois partenaires d'exécution, ne s'est pas réuni de façon régulière. Outre le soutien technique et financier des deux autres partenaires, la ville de Windsor n'exploite en ce moment le CR qu'avec un appui minime sur le plan stratégique.

Le Centre d'emploi Jeunesse et le centre d'action pour les chômeurs reçoivent des fonds du CR et soutiennent celui-ci dans la prestation de ses services. Un conseiller du Centre d'emploi Jeunesse est sur place une journée par semaine, et le centre d'action pour les chômeurs offre également, à l'extérieur, du counselling professionnel aux bénéficiaires d'aide sociale (BAS) qui sont fortement défavorisés sur le plan de l'emploi. Dans les deux cas, les services

sont offerts aux termes de marchés de prestation de services. On a en outre établi un marché de prestation de services avec un organisme local dans le but d'assurer des services d'évaluation approfondis à certains clients du CR. Les rôles et responsabilités de ces autres partenaires sont clairement définis dans leur marché respectif de prestation de services.

La proposition relative à la mise sur pied du CR de Windsor était assortie de l'intention de créer un comité consultatif local et de consulter ses membres. Bien que l'on ait dressé la liste des participants au comité, celui-ci ne s'est jamais réuni. Plusieurs personnes interrogées se sont dites frustrées qu'elles n'aient pu contribuer davantage au déroulement des activités du CR. Cependant, au moment de la visite sur place, on prévoyait que le comité consultatif serait bientôt établi et qu'il serait opérationnel.

## Structure

Le CR de Windsor est situé dans le même immeuble que le CEC local, mais sur un étage différent. Tout le secteur des services d'emploi de la ville de Windsor a déménagé dans le CR. En ce moment, aucun autre partenaire n'est installé en permanence au même endroit que le CR.

Seize employés sont affectés à la prestation des services du CR : un superviseur, un réceptionniste, deux commis, huit agents chargés du traitement des cas (soutien de l'emploi), trois agents de développement de l'emploi et un conseiller de DRHC. Au début, deux conseillers de DRHC devaient s'occuper des clients et faire partie de l'équipe principale responsable du counselling. Des changements au mode de prestation des services ont fait que seul un conseiller de DRHC a été affecté sur place. Le conseiller en question, une femme en l'occurrence, ne s'occupe pas de clients à proprement parler. Elle apporte plutôt un soutien constant aux autres conseillers, et elle participe à des conférences de cas avec ces conseillers et leurs clients. Son rôle est davantage centré sur les programmes et la consultation que sur le counselling direct. Les changements quant au nombre et au rôle des conseillers de DRHC sont attribuables aux compressions dont fait l'objet DRHC en ce moment et au fait que les CEC ont besoin de ces conseillers.

Tout le personnel de la municipalité affecté au CR relève directement du superviseur. Le conseiller de DRHC doit rendre compte au superviseur sur le plan fonctionnel, mais il relève toujours de DRHC pour ce qui est des congés et des questions liées à la paye. Cette structure hiérarchique semble bien fonctionner.

Tous les employés du CR sont des employés à plein temps qui exercent en principe des fonctions de généralistes. Les employés n'ont pas reçu, à ce qu'on dit, beaucoup de formation, particulièrement en ce qui touche l'ordinatique. Tous

les conseillers du CR sont expérimentés et possèdent les compétences de base nécessaires pour offrir des services aux clients. Les conseillers du CR font maintenant des évaluations plus détaillées et donnent du counselling plus approfondi qu'avant. Le transfert de connaissances entre le conseiller de DRHC et les autres conseillers du CR est perçu comme un élément très positif à cet égard.

On estime que le nombre actuel de cas de BAS à Windsor se compose d'environ 75 % de personnes fortement défavorisées sur le plan de l'emploi. Les conseillers du CR orientent ces clients vers des organismes communautaires spécialisés. Or, les compressions budgétaires ont grandement réduit la capacité de bon nombre de ces organismes d'absorber cette clientèle, qui revient inévitablement vers le CR. Le regroupement sous un même toit des organismes communautaires capables de s'occuper des BAS qui constituent des cas difficiles permettrait de rationaliser et peut-être même d'améliorer les services offerts à ces clients. Bien qu'une offre de regroupement de services ait été faite à tous les organismes de la collectivité, on constate une réticence de leur part à accepter l'offre de crainte qu'une telle mesure n'entraîne la perte de leur financement de base.

## Services et activités du CR

L'un des conseillers est toujours prêt, dès l'arrivée de clients au CR, à discuter avec eux ou à les orienter vers les services disponibles. Auparavant, les clients devaient être adressés au CR par l'agent de maintien du revenu chargé de leur cas. Ce processus de renvoi, jugé fastidieux, a par conséquent été abandonné. Tout client, qu'il s'agisse ou non d'un BAS, peut avoir accès aux services d'accueil et demander à parler à l'employé des services d'accueil en service. Au besoin, un rendez-vous peut être fixé avec un conseiller de la ville de Windsor si le client est un BAS ou a bénéficié de l'aide sociale au cours de la dernière année. Les autres clients font l'objet d'un renvoi auprès de l'organisme pertinent.

On demande généralement aux clients de remplir un formulaire d'auto-évaluation avant de rencontrer un conseiller. On dresse d'ordinaire un plan des perspectives d'emploi et de formation au cours du premier ou du deuxième entretien avec le conseiller. Le plan définit les objectifs à court et à long terme du client ainsi que les diverses mesures nécessaires pour surmonter les obstacles et atteindre les objectifs. On établit les besoins en formation du client par la même occasion. Les dossiers des clients et le système de suivi des clients sont régulièrement mis à jour. Il incombe aux conseillers de contrôler les activités du client, habituellement aux trois mois. Après chaque visite, on demande aux clients qui utilisent les services du CR de remplir un court questionnaire d'évaluation, qui comprend notamment des questions ouvertes et fermées.

Le CR a intégré un certain nombre de services de DRHC et de la ville de Windsor. Le CR renferme quatre guichets emplois offrant sur place de l'information sur le marché du travail (IMT). À l'heure actuelle, DRHC s'emploie avec le CR à relier les ordinateurs de bureau existants aux banques d'emplois/IMT, dans le but de faciliter la consultation et de jumeler les clients du système objectifEmploi et les employeurs dont le nom figure dans la banque d'emplois.

Les personnes interrogées étaient d'avis que le CR offre un système intégré d'accès à de l'information de base sur les programmes et les services offerts dans la localité. Toutefois, en l'absence de partenaires autres que DRHC et la municipalité, l'harmonisation sur place des programmes et des services n'a été que limitée. La possibilité que des fonds supplémentaires soient mis à la disposition d'éventuels partenaires les a incités à reculer pour mieux protéger leurs propres programmes. Ils espéraient ainsi bénéficier de nouveaux fonds dans le cadre du programme objectifEmploi Ontario, ce qui a pu avoir pour effet de nuire au processus d'intégration. Le court délai accordé pour concevoir et planifier le CR est un autre facteur ayant contribué à retarder l'intégration générale des services au sein du CR.

Les personnes interrogées étaient d'avis que les services dans la localité continuent de faire double emploi, bien que dans une faible mesure. En général, il s'avère difficile de déterminer dans quelle mesure le CR a réussi à combler les lacunes dans les services puisque les lacunes n'ont pas été clairement déterminées.

## Mise en oeuvre et objectifs du CR

La structure du CR de Windsor consiste en le regroupement sous un même toit du secteur des services d'emploi de la ville de Windsor et d'un employé de DRHC. Les organismes partenaires de la localité tiennent lieu de satellites pour ce qui est des renvois. Une conseillère en emploi du comté d'Essex travaille également sur place et offre des services d'emploi à ses clients à partir du CR.

Le CR a prévu des activités et des services qui permettent de réaliser la plupart des objectifs énoncés dans la proposition de mise en oeuvre. Le CR a réussi à mettre en place, de façon permanente, la formule dite à guichet unique pour les services d'emploi de la ville de Windsor et de DRHC à l'intention des BAS, mais non pour les autres types de services. Un examen préliminaire rapide des résultats du sondage mené auprès des clients a fait ressortir que la plupart des clients étaient soit satisfaits ou très satisfaits des services qu'offre le CR.

Deux principales contraintes nuisent à la réalisation des objectifs fixés pour le CR. La première est d'ordre financier. On a rapporté que le regroupement des partenaires de la collectivité ne s'était pas fait en raison d'une certaine

incertitude entourant les sources de financement et le montant des fonds. La seconde contrainte est liée aux communications. L'absence de suivi auprès du comité consultatif communautaire a laissé dans le vague divers intervenants/partenaires, y compris les membres des organismes communautaires et du secteur public.

## Financement

Pendant l'exercice 1995-1996, le budget total proposé pour le CR de Windsor était de 1 206 000 $. Le coût estimatif de la prestation des services par client est déterminé en fonction du nombre total de clients servis et des dépenses engagées jusqu'en décembre 1995. On estime à 199 $ le coût des services par client, c'est-à-dire 405 459 $ ÷ 2 041.

## Responsabilité et cadre de prestation des services

Le système de suivi des clients, qui a pour but de tenir compte des activités du secteur des services d'emploi au sein de l'organisation des services sociaux de la ville de Windsor, constituait au départ le système de suivi des clients du CR. Un système provincial de suivi des clients dans le cadre du programme objectifEmploi a par la suite été établi. Le système tient à jour les détails concernant les interventions faites auprès du client et sa situation. Il tient compte également des sommes consacrées à chaque client en fait d'allocations et de dépenses directes de programme. On trace un profil des « mesures prises » pour chaque client, et le dossier papier du client renferme des détails additionnels sur les interventions.

La ville de Windsor exerce un contrôle financier général. Des rapports mensuels sont établis, puis présentés au directeur du CR de la ville. Celle-ci dresse des rapports trimestriels sur la situation et les réalisations du client ainsi que des rapports portant sur les dépenses et le budget, qui sont ensuite soumis au MSSC.

# Conclusions - Sudbury

À Sudbury, des CR ont été mis sur pied à Sudbury-Centre, à Sudbury-Est (1 bureau central à Noëlville et 4 bureaux d'extension à Saint-Charles, Warren, Markstay et Alban), à Sudbury-Ouest (Espanola), à Chapleau et à l'Île Manitoulin.

## Partenaires

Tous les CR de Sudbury ont le MSSC comme partenaire d'exécution. Le principal rôle du MSSC au sein des CR consiste à fournir du financement. Chaque CR a un centre de responsabilité qui s'occupe des opérations. Le centre de responsabilité diffère selon l'emplacement. Même si DRHC n'a pas conclu d'entente contractuelle avec chaque CR[1], il a néanmoins accordé des contributions non financières à tous les CR sous forme d'équipement.

Dans l'ensemble, on estime que les rôles et les responsabilités des partenaires intervenant dans les divers CR de Sudbury sont sans équivoque pour les personnes en cause. Les préoccupations exprimées quant aux rôles et aux responsabilités des partenaires portaient sur des questions d'équité dans le processus décisionnel.

La plupart des principaux sujets interrogés ont désigné des organismes communautaires, en particulier ceux qui orientent des clients vers le CR, comme les partenaires non officiels des CR. Dans tous les bureaux, sauf à Sudbury-Centre, on a constitué des comités consultatifs locaux afin de susciter la participation de partenaires de la collectivité auprès des CR. L'absence d'un comité consultatif local à Sudbury-Centre a été attribuée à l'incertitude qui régnait à la suite de l'élection provinciale de juin 1995; les partenaires préféraient attendre pour voir ce qu'il adviendrait de l'initiative objectifEmploi avant de mettre sur pied un comité permanent.

Les responsables des CR ont bien communiqué entre eux, par l'entremise d'un groupe officiel, avant la mise en oeuvre des centres, mais les cinq CR n'ont pas entretenu de liens de communication depuis. Une telle communication n'était pas toujours jugée nécessaire par tous les principaux sujets interrogés. Une communication plus importante entre les CR leur permettrait d'échanger sur des expériences et les leçons à tirer pour l'avenir. Il se peut toutefois qu'une communication accrue profiterait davantage aux CR plus petits qu'aux autres.

## Structure

Chaque CR de Sudbury est doté d'une structure particulière, décrite ci-après :

- **Sudbury-Centre** - Des employés du CR, de DRHC, des Services d'emploi pour les jeunes (SEJ), de People United for Self-Help (PUSH) ainsi que du secteur des services d'aide à l'emploi composent l'effectif du

---

[1] Comme à Windsor, DRHC et le MSSC ont conclu des ententes contractuelles. Le MSSC a ensuite signé des ententes contractuelles avec les CR.

centre. Ce CR offre des services d'extension en counselling à deux autres CR de Sudbury.

- **Sudbury-Est** - Le bureau central du CR - Community Action Network Réseau Action Communautaire (CAN RAC), à Noëlville, est situé au même endroit que le Collège Boréal. D'autres fournisseurs de services sont venus s'installer à ce CR pour y offrir leurs services à temps partiel. Le modèle comprend aussi quatre bureaux d'extension. Des compressions budgétaires ont entraîné une réduction du personnel à ce CR.

- **Sudbury-Ouest (Espanola)** - Le CR est intégré au Centre d'emploi du Canada. Des agents de maintien du revenu offrent des services sur place quatre fois par semaine.

- **Chapleau** - Le CR est installé au même endroit que le Sault College et les services sociaux de la municipalité. Le bureau central du CR sert deux bureaux d'extension. Des compressions budgétaires ont entraîné une réduction du personnel à ce CR.

- **Île Manitoulin** - Le CR est situé dans un bureau central qui sert deux bureaux d'extension.

On pense de façon générale que les rôles et les responsabilités du personnel du CR sont clairs pour tous. Cependant, dans un CR en particulier, on estimait que certains employés du centre exécutaient maintenant plus de fonctions de counselling que nécessaire et qu'ils ne dirigeaient pas toujours les clients vers les conseillers comme ils auraient dû le faire. De plus, un conseiller a déclaré que bien qu'il comprenne le mandat général des conseillers du CR, il n'était pas bien informé quant aux restrictions liées à son rôle. Les principaux sujets interrogés n'ont fait ressortir aucune préoccupation majeure en ce qui touche la structure hiérarchique des CR.

Même si les employés du CR en général ont dit posséder les compétences nécessaires pour faire leur travail, la plupart ont déclaré avoir besoin d'une formation suivie. Généralement parlant, il n'existe dans les CR de Sudbury aucun outil officiel d'évaluation des besoins en formation, exception faite du CR de Sudbury-Ouest. Une formation suivie permettrait d'assurer un service uniforme.

## Services et activités des CR

Les mêmes services de base sont offerts dans tous les CR de Sudbury. Il peut s'agir de services autodirigés ou de services assistés. D'ordinaire, à l'arrivée

d'un nouveau client, on détermine sa situation et on obtient des renseignements de base. On procède ensuite à une évaluation de ses besoins fondamentaux. Grâce à cette évaluation, le personnel du CR et le client peuvent déterminer quelles sont les compétences du client, son expérience pratique, ses objectifs professionnels, etc., et établir un plan d'action. Si le client ne sait pas quels objectifs professionnels il devrait se fixer, on le soumet alors à une séance de counselling approfondi. Le processus de renvoi est plus ou moins officiel selon le CR. De façon générale, ces renvois ne font pour ainsi dire l'objet d'aucun suivi du point de vue des résultats.

La mesure dans laquelle les divers services, et d'autres fonctions, sont intégrés aux CR dépend de chaque CR. Le modèle du regroupement des services, selon lequel divers fournisseurs sont installés au même endroit, facilite l'harmonisation des services. Tous les CR, sauf celui de l'Île Manitoulin, ont recours à des degrés divers à ce modèle. Le regroupement des services sous un même toit présente de grands avantages; d'une part, les clients ont accès à de nombreux services sans avoir à se déplacer d'un endroit à l'autre et, d'autre part, le personnel et les clients peuvent se prévaloir d'une foule de compétences sur place. Le regroupement des services n'entraîne pas nécessairement une coordination efficace des services. Il semblerait plutôt que les rencontres entre les divers fournisseurs de services, ou les partenaires, favorisent une bonne coordination.

Dans la plupart des localités, on constate une participation directe ou indirecte de la communauté au CR. Les principaux sujets interrogés ont généralement fait état de relations positives entre les responsables des divers CR et les membres de la collectivité intervenant dans l'exploitation de ces centres. L'existence d'un comité consultatif local et d'autres comités communautaires auxquels peuvent participer les employés des CR contribue d'ordinaire à la création de relations positives, tout comme l'existence de relations suivies entre le centre de responsabilité du CR et les organismes communautaires.

En général, les personnes interrogées ont déclaré qu'il n'y avait pratiquement pas de double emploi dans les services offerts par les CR et d'autres intervenants dans la collectivité. La possibilité d'un double emploi dans les services au sein de régions plus petites où il n'y a que peu de fournisseurs de services est pratiquement inexistante. En outre, nombre d'organismes communautaires font face à des compressions budgétaires qui nuisent à leur capacité de fournir des services. Les CR réussissent parfois à combler ce vide. Cependant, les sujets interrogés ont également mentionné que les compressions au chapitre des programmes et des services contribuent à appauvrir le bassin de services vers lesquels certains CR peuvent orienter leurs

clients, ce qui entraîne des lacunes dans les services. La formation constitue une lacune particulièrement importante au sein des petites localités.

On estime de façon générale que tous les CR ont réussi à mettre sur pied un seul système intégré de prestation de programmes et de services à l'intention des BAS dans leur collectivité respective. Tous les CR, sauf celui de Sudbury-Centre, offrent des services tant aux BAS qu'aux autres clients. Dans le bureau de Sudbury-Centre, tous les clients peuvent se servir des guichets emplois situés sur place. Cependant, seuls les BAS peuvent utiliser les autres ressources du CR. Le fait d'offrir des services à des clients autres que les BAS ne semble poser aucun problème dans certains des CR à l'étude, mais cette situation a l'air de créer des difficultés dans d'autres CR qui voient leurs dépenses augmenter à un moment où les fonds devraient être utilisés judicieusement.

## Mise en oeuvre et objectifs des CR

Comme nous l'avons expliqué précédemment, presque tous les CR de Sudbury ont adopté un quelconque modèle de regroupement des services. Bien que le modèle de regroupement des services soit jugé très efficace, il comporte néanmoins son côté négatif, En effet, il est alors plus difficile de gérer le CR.

On a dit que le personnel de Sudbury-Centre avait joué un grand rôle dans l'adoption d'une formule efficace de regroupement des services à ce CR. On juge avantageuse la présence d'un employé de DRHC sur les lieux, puisque cela permet aux autres employés du CR d'accroître leurs connaissances sur des questions liées à l'emploi et à la formation ainsi que leur connaissance des ressources communautaires. Le CR de Sudbury-Est se compose d'un bureau central et de quatre bureaux d'extension qui desservent de plus petites localités. Bien que ce modèle soit jugé bon sur le plan de la satisfaction des besoins de la collectivité, certains des sujets interrogés ne voient pas l'utilité d'implanter des bureaux qui ne servent qu'une très faible population.

On a rapporté que le CR de Sudbury-Ouest doit essentiellement sa réussite au fait qu'il a été intégré à un CEC. Toutes les ressources à cet endroit s'adressent également à tous les clients. En conséquence, bon nombre des frais que le CR aurait été obligé d'engager s'il avait été seul ont été assumés par le CEC et continuent de l'être. Les difficultés qu'a connues le Sault College ont eu une certaine incidence sur la prestation des services. La seule employée du CR ne bénéficie plus du soutien du collège pour l'exécution de ses fonctions administratives, et l'on craint que d'autres compressions budgétaires n'entraînent la suppression de certains programmes jugés utiles aux clients.

Le CR de l'Île Manitoulin est le seul bureau qui n'a recours à aucune forme de regroupement de services avec d'autres partenaires. Cependant, le CR emménagera bientôt sous le même toit que le bureau des services sociaux, démarche jugée importante pour le CR. Comme pour d'autres secteurs, les compressions budgétaires dont sont victimes nombre d'organismes signifient qu'il y a dorénavant moins de programmes vers lesquels orienter les clients. Le principal avantage de la formule adoptée à l'Île Manitoulin réside dans la taille du centre. En effet, comme le centre est petit et que son employé est bien connu, les clients n'hésitent pas à y venir pour obtenir des services.

Au dire de tout le monde, les CR ont réussi dans l'ensemble à réaliser la plupart des objectifs qui leur avaient été fixés. Cependant, l'objectif qui consistait « à recueillir et à analyser des données relatives aux clients afin d'aider la collectivité à assurer le développement continu de son CR, des programmes liés au marché du travail et des services de soutien » n'a été que partiellement atteint. Certes, tous les CR recueillent de l'information sur leurs clients, mais la mesure dans laquelle celle-ci est analysée pour aider la *collectivité* à assurer le développement des CR, des programmes relatifs au marché du travail et des services de soutien est limitée. Les CR devaient également être en mesure d'offrir leurs services à toute la gamme des bénéficiaires d'aide sociale. Le succès remporté à cet égard n'a pas été aussi grand qu'il ne l'a été pour d'autres facteurs. Par exemple, certains centres ne sont pas accessibles en fauteuil roulant.

Les CR ont utilisé un certain nombre de techniques pour faire connaître leurs services aux employeurs et aux BAS. Cependant, certains sujets interrogés ont indiqué que la promotion des services du CR auprès des employeurs nécessitait une attention plus soutenue. Dans certains secteurs, il n'y a eu que peu d'activités de promotion en raison de l'incertitude qui a régné à la suite des élections provinciales.

La plupart des CR semblent répondre aux besoins des clients et à leurs attentes sur le plan de la qualité du service. Cependant, la majorité d'entre eux ne disposent pas de mécanismes rigoureux leur permettant de bien cerner les besoins du client, de déterminer si leurs services répondent aux besoins et d'adapter leurs services en fonction de ceux-ci.

## Financement

Tous les CR reçoivent une partie ou la totalité de leur financement du MSSC. D'importantes contributions non financières ont également été faites aux CR par d'autres partenaires. Les renseignements tirés des rapports trimestriels de décembre 1995 présentés au MSSC ont servi à établir des estimations de coûts pour chaque client ayant bénéficié de services. Grâce aux chiffres fournis dans

ces rapports, on a pu déterminer que les coûts associés à chaque client étaient les suivants : 12 $ à Sudbury-Centre, 83 $ à Sudbury-Ouest, 148 $ à l'Île Manitoulin, 222 $ à Sudbury-Est et 702 $ à Chapleau.

### Responsabilité et cadre de prestation des services

Chaque CR rassemble l'information nécessaire à l'établissement d'un rapport trimestriel à présenter au MSSC. Bien que tous les CR recueillent l'information requise pour les rapports destinés au MSSC, la quantité et le genre de renseignements sur les clients qu'ils rassemblent peuvent varier. Les CR de Sudbury-Centre et de Sudbury-Ouest disposent de systèmes qui permettent au personnel de recueillir une multitude de renseignements. Les CR plus petits, où l'information est recueillie manuellement, ne peuvent rassembler que les renseignements de base dont ils ont besoin pour venir en aide à leurs clients.

Outre le MSSC, les CR rendent également des comptes à l'organisme qui tient lieu de centre de responsabilité.

## Leçons tirées de l'expérience

Voici les leçons que l'on a tirées à la suite de l'examen des bureaux visés par l'étude.

**a) Il faut cerner tôt les services communautaires existants, les cas de double emploi et les lacunes.**

Il conviendrait de cerner les services communautaires existants, les doubles emplois et les lacunes avant qu'une nouvelle structure de prestation de services ne soit mise sur pied. On estime que les CR ont été ouverts avant que l'on se soit clairement entendu avec la collectivité au sujet des services qu'il y aurait lieu d'offrir.

**b) Il faut prévoir du temps pour la planification.**

Selon un certain nombre des personnes interrogées, les CR ont été mis en oeuvre très rapidement sans planification appropriée. Il en a résulté une consultation insuffisante avec les divers bureaux quant au matériel nécessaire. De plus, certains employés n'ont pas reçu l'orientation nécessaire et connaissaient mal leurs rôles et responsabilités. En outre, certaines négociations en vue de la formation de partenariats n'ont pas été menées à bien avant l'ouverture des CR.

**c) La participation de la collectivité au processus d'élaboration et de mise en oeuvre est à la fois importante et exigeante.**

La participation de la collectivité au processus d'élaboration du CR comporte des aspects positifs et négatifs. Grâce à cette participation, on peut cerner, en consultation avec d'autres fournisseurs de services, les lacunes et les ressources nécessaires. De plus, la participation peut aider à créer un sentiment d'appartenance au sein de la collectivité. Cependant, le processus de sélection utilisé peut aussi marquer profondément la collectivité et il convient de reconnaître ce fait. Il peut susciter du ressentiment chez certains organismes. Il faut donc gérer soigneusement tout processus de sélection public, ouvert à tous. En outre, la participation de la collectivité doit être permanente, en particulier si des promesses ont été faites à cet égard.

**d) Les principaux intervenants doivent établir et entretenir des liens suivis.**

Les personnes interrogées ont donné des exemples de cas où l'absence d'une communication suivie a créé de l'incertitude et de l'anxiété au sein des comités de planification et de mise en oeuvre ainsi qu'au sein des organismes communautaires. Dans les CR, les communications, officielles et non officielles, entre les partenaires sur place est jugée essentielle au bon fonctionnement des centres.

**e) Le milieu a une forte incidence sur le taux de réussite des CR.**

Les petites localités n'offrent que de faibles perspectives de formation et d'emploi. Les clients motivés peuvent avoir de la difficulté à trouver un moyen de transport qui les conduira dans des grands centres pour suivre un cours de formation ou chercher du travail. Les CR sont donc limités par rapport aux services qu'ils peuvent offrir s'ils se révèlent incapables d'aider ces clients.

**f) Le regroupement des services présente des avantages pour le personnel et les clients, mais les partenaires sur place doivent faire l'objet d'une coordination et d'une gestion efficaces.**

Le regroupement d'un certain nombre de fournisseurs de services permet aux employés de mieux servir les clients. Cependant, le regroupement des partenaires qui ont signé une entente à cet effet doit être soigneusement géré et coordonné. Il faut mettre en place des mécanismes qui offrent aux employés, en particulier s'ils proviennent de divers organismes, la possibilité d'assumer différents rôles au sein du CR, afin qu'il aient le sentiment d'appartenir à une seule et même organisation.

**g) Les partenaires officiels doivent s'efforcer de faire cause commune, c.-à-d. de mettre de côté leurs besoins et leurs intérêts personnels.**

Il va de soi que les organismes et les particuliers visés par une entente de partenariat ont des besoins et intérêts personnels qu'ils chercheront à protéger. Toutefois, chaque partenaire devra renoncer dans la mesure du possible à satisfaire ses besoins et intérêts personnels, c'est-à-dire qu'il devra participer sans intentions cachées, pour le bien de tous.

**h) Les questions de financement doivent être réglées dès le départ.**

On devrait préciser la question du financement dès le début du processus. Au moment où les comités de planification tenaient leurs réunions, les organismes communautaires ne connaissaient toujours pas le montant du financement auquel ils pourraient avoir accès et ne savaient pas non plus quel serait leur rôle, aux termes du programme objectifEmploi, s'ils étaient retenus pour constituer le CR.

**i) Les partenaires doivent tous avoir leur mot à dire en ce qui touche la mise en oeuvre du CR.**

Le partenariat ne sera véritablement équitable que si tous les signataires de l'entente participent également à l'élaboration et à la mise en oeuvre du CR.

**j) L'existence de liens entre le centre de responsabilité du CR et les partenaires officiels et non officiels facilite la mise en oeuvre.**

L'existence de liens entre le centre de responsabilité du CR et les partenaires officiels au sein du CR, et aussi les partenaires non officiels dans la collectivité, contribue à faciliter l'élaboration et la mise en oeuvre des CR.

**k) Le fait de choisir pour le CR un centre de responsabilité qui dépend dans une large mesure de fonds de l'extérieur pour mener ses activités peut influer sur la continuité des services.**

À Sudbury, deux centres de responsabilité de CR ont vu leur budget diminuer radicalement. Ces compressions ont, et continueront d'avoir, une incidence sur le niveau et l'étendue des services offerts par les CR.

**l) Les directeurs/coordonnateurs de CR doivent tendre vers un équilibre entre leur propre charge de travail et la nécessité de maintenir la communication entre les employés.**

Les directeurs ou coordonnateurs de CR doivent veiller à la mise en place de mécanismes pour que les employés puissent communiquer et échanger entre eux sur une base régulière. La tenue de réunions hebdomadaires ou bimensuelles représente une façon de s'assurer que tous les employés du CR, peu importe leur organisme d'attache, aient l'impression de faire partie intégrante du CR et aient un véritable esprit d'équipe.

**m) Il importe de surveiller le rendement des employés afin de cerner rapidement leurs besoins en formation et de leur donner suite.**

On devrait exercer un contrôle sur le rendement des employés du CR afin, d'une part, de leur faire des observations sur le sujet et, d'autre part, de cerner les secteurs particuliers où une formation supplémentaire pourrait s'imposer.

**n) Il y aurait peut-être lieu d'uniformiser davantage les méthodes de collecte de données et d'établissement de rapports pour tous les CR.**

À l'heure actuelle, les méthodes de collecte des données et d'établissement de rapports ne sont pas uniformes pour tous les CR. Même si tous les CR recueillent les données nécessaires à la production de rapports trimestriels qu'ils présentent au MSSC, l'information versée dans ces rapports n'est pas la même dans tous les CR. Si l'uniformité des données recueillies aux fins de production de rapports est jugée importante, il faudra dans ce cas préciser le type de données à recueillir et à verser dans des rapports ainsi que la façon de s'y prendre.

## Conclusions

On peut tirer un certain nombre de conclusions communes à la suite de l'examen des CR de Windsor et de Sudbury. Selon l'une des plus importantes conclusions, il semblerait persister un certain ressentiment à l'égard des CR dans les localités qui ne se sont pas dotées d'un comité consultatif local. Selon une autre conclusion, il conviendrait de gérer soigneusement les attentes de la collectivité. Si on donne à une collectivité l'impression qu'on sollicitera sa participation tout au long du processus de mise en oeuvre et de développement des CR, il faut dans ce cas lui donner la possibilité de participer de façon suivie.

Les CR exploités au jour le jour par des municipalités semblent avoir progressé sans presque jamais compter sur leurs partenaires officiels. Pour qu'un partenariat soit réellement équitable, il faut que tous les partenaires soient

convaincus de l'importance de leur contribution et du fait qu'on en tiendra compte dans le développement du CR.

Comme la mise en oeuvre des CR s'est faite dans un très court délai, peu de temps a été consacré à la planification proprement dite. Dans certains CR, les employés devaient déterminer eux-mêmes leurs rôles et responsabilités au fur et à mesure, sans aucune orientation ou presque. Dans les CR plus grands, c'est essentiellement aux employés que l'on doit la mise en oeuvre réussie des CR. En effet, ceux-ci ont su faire preuve de l'esprit d'équipe et de collaboration nécessaire pour mettre sur pied cette nouvelle entité.

Le modèle de regroupement des services présente de nombreux avantages. L'intégration des services à ceux de DRHC est perçue comme étant un atout pour les autres employés situés au même endroit. Vu l'expérience et les connaissances des employés de DRHC en ce qui touche les questions d'emploi et de formation, les autres employés du CR ont pu élargir leurs horizons quant aux diverses possibilités offertes aux clients. Par ailleurs, les employés de DRHC ont eu l'occasion de se sensibiliser davantage à certaines questions liées à l'employabilité des clients dont ils n'avaient peut-être pas conscience. Cependant, le fait de se regrouper avec des organismes qui affichent une grande dépendance envers le financement de base présente des défis particuliers dans le contexte actuel. Les organismes qui ne veulent pas perdre leur financement de base hésiteront peut-être à intégrer leurs services à ceux du CR sur une base permanente.

Le contexte présente d'autres obstacles à la réussite des CR. Outre les restrictions que suppose le contexte fiscal, la situation économique vient également limiter la mesure dans laquelle les CR peuvent aider les clients dans leur recherche d'un emploi. Dans les régions où les perspectives d'emploi sont minces, il peut se révéler difficile d'inciter les clients à s'aider eux-mêmes.

On constate dans presque tous les CR la nécessité d'instaurer un mécanisme pour contrôler et évaluer les besoins en formation du personnel. Le manque d'uniformité dans les services offerts par les employés de certains CR, comme l'ont rapporté les personnes consultées, indique qu'il faut examiner la question de la formation afin d'offrir des services de qualité aux clients.

Malgré les difficultés et les obstacles qui peuvent parfois nuire au succès, la majorité des CR visés par l'étude semblent avoir réussi à répondre aux besoins de leurs clients, dans la mesure où ils le pouvaient. Même s'il y a encore des questions à résoudre afin d'accroître l'efficacité des CR, la majorité des personnes interrogées dans le cadre de l'étude sont d'avis que les CR constituent un atout pour les localités où ils sont implantés.

## Autres domaines à approfondir

Les questions qui touchent les clients représentent un important secteur qui n'a pas été visé par la présente étude, faute de temps et d'argent. Il importe de consulter les clients directement afin d'évaluer leur niveau de satisfaction vis-à-vis les CR et l'incidence des interventions. Les questions qui ont trait à la collectivité sont un autre secteur sur lequel on devrait se pencher. D'autres recherches à ce chapitre permettraient de tirer des conclusions encore plus précises concernant les partenariats et les relations établies avec les organismes communautaires.

Les systèmes mis en place pour la collecte de données et l'établissement de rapports constituent un autre secteur d'étude possible. Tous les CR visés par l'étude recueillent les renseignements requis pour l'établissement des rapports trimestriels destinés au MSSC. Cependant, un manque d'uniformité dans la présentation des rapports pourrait prêter à des interprétations erronées.

De plus, il y aurait peut-être lieu d'examiner davantage la pertinence des systèmes de collecte de données mis en place. Il importerait tout particulièrement de déterminer si les mécanismes de collecte des données dans les petits CR (p. ex. collecte manuelle) suffisent à la tâche ou si des systèmes électroniques de collecte des données semblables à ceux utilisés dans les grands CR sont nécessaires. Les grands CR se servent de différents systèmes de collecte des données. La question de savoir si les CR devraient tous utiliser le même système, pour recueillir des données et présenter des rapports uniformes, pourrait constituer un autre domaine d'étude.

L'information recueillie par l'entremise de la présente évaluation montre la nécessité d'établir des mécanismes structurés pour contrôler les besoins en formation du personnel. Comme point de départ, il importerait d'évaluer plus à fond la situation relative à la formation du personnel et de cerner les secteurs précis où une formation est requise.

Enfin, il pourrait s'avérer utile d'étudier davantage le rapport coût- efficacité des activités des CR éloignés et plus petits. Il serait bon en particulier de comparer les coûts et les avantages associés à l'exploitation des CR existants, et les coûts et avantages que supposerait la prestation de services d'extension à certains endroits.

# RÉPONSE DE LA DIRECTION

## DRHC

L'évaluation formative de la phase 1 avait but de permettre d'évaluer la capacité du centre de ressources de coordonner la prestation aux bénéficiaires d'aide sociale de programmes et de services offerts par les administrations fédérale, provinciale et municipales ainsi que par des organismes communautaires. Selon les résultats de l'évaluation, les activités menées et les services assurés par les centres répondaient à la majorité des buts visés par objectifEmploi.

Sans les centres de ressources d'objectifEmploi, les bénéficiaires d'aide sociale ne se seraient pas vu fournir des services d'emploi aussi rapidement. Les services fournis par les centres comprenaient l'orientation, l'inscription, l'évaluation, la planification de l'emploi, la préparation à l'emploi et les possibilités de travail indépendant. Des progrès ont été réalisés quant à l'établissement de partenariats, avec l'aide des municipalités, du MSSC et de DRHC. Chaque partenaire a fourni un apport composé d'éléments différents, allant du financement et de la technologie à l'accès aux programmes et aux services de counselling.

L'évaluation des résultats a été de portée relativement limitée. L'établissement au départ d'objectifs des services et de mécanismes de suivi aurait facilité l'évaluation du nombre et des types de clients desservis par les centres de ressources d'objectifEmploi. Cette façon de procéder aurait aussi favorisé et simplifié le suivi auprès des clients dans le cadre du processus d'évaluation.

La partie de l'évaluation portant sur les « leçons tirées » contient un résumé des questions d'importance capitale pour toute tentative de coordination fédérale-provinciale à l'avenir. Il faut prévoir suffisamment de temps pour planifier et pour cerner les besoins de la collectivité et les lacunes sur le plan des services. On souligne l'importance de la participation de la collectivité aux étapes de l'élaboration, de la mise en oeuvre et de l'exécution. On souligne aussi que les centres de ressources qui ont poursuivi un dialogue constant avec la collectivité par l'entremise des comités consultatifs ont été mieux acceptés dans la collectivité comme organismes de prestation de services. Le regroupement des services est la méthode à privilégier à la condition qu'elle soit gérée efficacement. Le regroupement du personnel sous un même toit a eu pour effet d'améliorer grandement la fourniture en temps opportun des services voulus ainsi que l'exactitude des renseignements fournis aux clients. Un meilleur

transfert des connaissances semble être l'élément clé d'une meilleure intégration. Il y a lieu, semble-t-il, de se pencher davantage sur la question de la formation pluridisciplinaire du personnel afin de retirer un maximum d'avantages du regroupement de différentes organisations.

L'évaluation a porté sur les questions soulevées par la mise en oeuvre et les obstacles à celle-ci, mais il semble que les six centres aient réussi à répondre aux besoins de leurs clients. Ainsi, les centres de ressources constituaient effectivement, semble-t-il, une ressource importante pour la collectivité.

## MSSC (Windsor)

**Question 1 : Dans quelle mesure l'évaluation a-t-elle montré que le Centre de ressources a atteint les objectifs du ministère au cours de ses 12 premiers mois d'existence?**

Le Centre de ressources de Windsor a été mis sur pied conformément aux lignes directrices et au plan élaboré par le comité communautaire de planification et de mise en oeuvre. Voici les objectifs établis par le ministère et la mesure dans laquelle ils ont été atteints :

### Les particuliers

Améliorer l'accès à tous les programmes d'emploi et de formation.

Le Centre de ressources a été mis sur pied dans le but d'aider les bénéficiaires d'aide sociale. D'autres personnes pouvaient aussi s'y adresser, mais le principal groupe cible était celui des BAS. Par l'entremise du Centre de ressources et grâce à des efforts plus coordonnés déployés par les organismes intéressés, les bénéficiaires d'aide sociale ont pu avoir accès à des services supplémentaires.

La création du Centre de ressources a permis de continuer d'offrir des services liés aux programmes, comme les services coordonnés d'inscription, et de maintenir les marchés d'achat de services.

Tous les organismes communautaires ont été informés de la disponibilité de locaux au sein du Centre de ressources et de la possibilité qui leur était offerte d'y emménager.

L'accès à l'information a été amélioré grâce à l'installation du Centre de ressources dans les locaux de DRHC. Deux membres du personnel de DRHC

ont aussi travaillé au Centre de ressources, relevant sur le plan fonctionnel du superviseur du CR.

Le niveau de revenu et la capacité des bénéficiaires d'aide sociale d'obtenir et de conserver un emploi ont augmenté, comme en atteste la diminution du nombre de cas, grâce aux efforts du personnel du Centre de ressources et au plus grand nombre d'emplois créés dans la ville à la suite de l'ouverture du casino.

## Les gestionnaires de systèmes, fournisseurs de fonds et fournisseurs de services

L'accès aux renseignements sur les emplois a été amélioré grâce à l'accès aux guichets-emplois fédéraux et aux réseaux d'information sur le marché du travail. Toutefois, le projet d'assurer l'accès aux renseignements par l'entremise d'organismes membres ayant accès à des bases de données sur des ordinateurs raccordés à un grand réseau n'a pas été mis en oeuvre en raison d'un manque de fonds.

Les services de base prévus pour le Centre de ressources ont été mis en oeuvre. Tous les éléments prévus, de l'analyse des besoins aux fonctions de soutien, ont été mis en oeuvre. Un inventaire des ressources a été élaboré et continue d'être mis à jour par la municipalité tous les six mois. Les clients ont accès dès le début aux ressources d'initiative personnelle.

L'examen des services n'a pas été élaboré en même temps que le plan de mise en oeuvre. La municipalité a engagé un conseiller pour procéder à cet examen. Toutefois, l'examen a donné lieu à un rapport incomplet en raison de la faible participation des fournisseurs de services dans la collectivité. Le ministère et le conseiller ont envoyé des lettres et fait des appels téléphoniques pour tâcher d'obtenir des fournisseurs de services qu'ils renvoient l'outil de collecte de renseignements au conseiller. Une deuxième série d'envois postaux et d'appels téléphoniques n'a pas donné les résultats escomptés. Par conséquent, les renseignements obtenus étaient surtout anecdotiques.

Au moment de la mise sur pied du Centre de ressources, le gouvernement fédéral se penchait sur ses propres mécanismes de prestation de services. Il subissait lui-même une réorganisation et des compressions de fonds qui avaient des répercussions sur différents organismes. Un nouveau parti venait de prendre le pouvoir en Ontario et son orientation était incertaine mais pouvait être déterminée jusqu'à un certain point d'après l'attitude fondée sur le travail obligatoire adoptée à l'égard de l'assistance sociale et énoncée dans le document intitulé « La révolution du bon sens ».

Le ministère a continué d'établir au sein du Centre de ressource une nouvelle base de données sur les clients qui est maintenant devenue la base de données du Programme Ontario au travail. Les guichets-emplois ont été répartis par DRHC selon le plan établi, avec quelques exceptions.

Le bureau sectoriel du ministère a continué de rencontrer les membres du comité de mise en oeuvre jusqu'après la tenue des élections au début de juin. Les élections ont créé un nouveau climat dans la province, imprimant une nouvelle orientation à l'assistance sociale, dorénavant axée sur le travail obligatoire, et la planification des initiatives dans le cadre de la stratégie objectifEmploi a ralenti à l'échelle tant provinciale que locale. Toutefois, le financement et la mise en oeuvre des services de base au sein du Centre de ressources se sont poursuivis.

Les trois partenaires ont continué de se rencontrer sporadiquement au cours des prochains mois, mais les discussions portaient principalement sur le centre comme tel et son fonctionnement au sein du bureau de DRHC ainsi que sur l'orientation de la réorganisation de DRHC. La mise en oeuvre imminente du programme de travail obligatoire pour les bénéficiaires d'aide sociale a imprimé une nouvelle orientation au système.

Par ailleurs, le ministère s'est penché sur la possibilité de mettre en place un grand réseau reliant les trois fournisseurs de fonds et de services, mais le bureau de DRHC utilisait son propre système automatisé ainsi qu'Internet et , par conséquent, le ministère n'est pas allé de l'avant avec le projet.

Le ministère a poursuivi pendant les prochains mois l'établissement au Centre de ressources d'une base de données automatisée sur les clients qui a été utile à l'élaboration du logiciel du Programme Ontario au travail.

**Question 2 : Le rapport d'évaluation fait-il état de réalisations ou de questions importantes en ce qui a trait à la mise en oeuvre et, dans l'affirmative, quels sont ces réalisations ou questions?**

Le rapport signale que les partenaires au sein de la collectivité ont fait un gros effort pour élaborer le plan dans le délai serré imparti. On considère que l'élaboration du plan constitue une réalisation importante.

Les membres du comité de planification représentent les différents secteurs de la collectivité et l'on s'attendait à ce qu'ils fassent rapport à ces différents secteurs. Ils n'ont pu le faire, cependant, en raison du temps qu'ils ont été

appelés à consacrer à l'élaboration du plan. Toutefois, ils ont sans doute fait valoir le point de vue des personnes qu'ils représentaient.

La création du comité consultatif a été planifiée et le mandat du comité, mis au point sous sa forme définitive. Toutefois, la mise sur pied du comité a été retardée par les résultats des élections provinciales qui ont abouti à la réorientation du programme d'assistance sociale. Bien qu'on n'ait envoyé aucun avis officiel, le ministère au reçu une seule réponse à cet égard et la ville de Windsor n'en a reçu aucune. En 1996, la ville de Windsor a continué de tenir ses séances trimestrielles d'information à l'intention des organismes communautaires et personne n'a fait état de cette préoccupation.

Avec le recul, on peut dire que les partenaires auraient pu informer la collectivité d'une manière plus directe du retard dans la mise sur pied du comité consultatif.

Au moment de l'évaluation du Centre de ressources, on en savait davantage sur le but du programme de travail obligatoire pour les bénéficiaires d'aide sociale et aucun des trois partenaires n'a donné suite à la décision d'aller de l'avant avec la mise sur pied du comité consultatif. Certains partenaires dans la collectivité ont collaboré activement au maintien de leurs propres programmes étant donné les compressions apportées par le gouvernement fédéral. On savait en outre que, mis à part le Centre de ressources, il n'y avait pas d'autres fonds disponibles pour d'autres partenaires dans la collectivité. La planification d'objectif Emploi avait cessé aux échelons tant provincial que fédéral.

La mise sur pied du Centre de ressources a donné d'excellents résultats. Elle a permis de centraliser un certain nombre de services aux bénéficiaires d'aide sociale. En outre, le Centre s'est révélé un lien naturel entre DRHC et la municipalité. Ses services d'autoassistance dès le début se sont révélés très utiles.

Le bureau sectoriel a continué de collaborer avec le comité de mise en oeuvre tout au long de l'élaboration du plan et de l'ouverture officielle du Centre le 1er janvier 1995. Le comité a continué de se réunir jusqu'à la fin de juin 1995. Le comité central a poursuivi ses réunions, mais le départ des représentants du ministère de l'Éducation et de la Formation a laissé seulement ceux de DRHC, de la ville de Windsor et du MSSC.

**Question 3 : Y a-t-il des réalisations ou des questions importantes dont l'évaluation ne fait pas état ou dont elle fait état de façon insuffisante?**

Le rapport fait mention en passant des modifications qui ont eu des répercussions sur le système. S'il est mentionné dans le rapport que les organismes n'ont pas répondu à la demande qui leur a été faite de participer au Centre de ressources parce qu'ils cherchaient des fonds pour leurs propres initiatives objectifEmploi, par contre il n'y a aucune mention de l'affectation de fonds supplémentaires. On procédait à des changements au sein de DRHC et le financement de ses partenaires dans la collectivité n'est pas précisé, ni ses répercussions sur la collectivité. De plus, DRHC collaborait étroitement avec le gouvernement provincial à la mise sur pied au niveau local de comités consultatifs de la formation. En outre, le rapport ne contient aucune évaluation des répercussions du programme de travail obligatoire sur la mise en oeuvre d'objectifEmploi. On ne s'est pas penché non plus sur l'absence de directives fédérales ou provinciales une fois les programmes établis. Par exemple, la stratégie d'évaluation commune qui était considérée comme l'un des éléments importants du système de centres de ressources d'objectifEmploi n'a jamais été élaborée. On a tâché de l'élaborer au niveau local mais, malgré des débuts prometteurs, le projet à été abandonné.

**Question 4 : Selon le bureau sectoriel, l'évaluation aura-t-elle des répercussions sur le projet d'évaluation de suivi des clients du Centre de ressources?**

Non. Les clients ont bénéficié directement des services offerts par le Centre de ressources et de la résolution du personnel de fournir des services de haute qualité. La nouvelle orientation, toutefois, pourrait donner lieu à une réaction de la part des bénéficiaires qui n'a rien à voir avec l'ancien processus. Cette réaction, on l'espère, ne viendra pas détruire les résultats positifs obtenus par le Centre de ressources.

## Observations générales

Le délai prévu pour la mise sur pied du Centre de ressources n'a pas permis d'entreprendre un processus efficace destiné à garantir la participation de la collectivité. Plusieurs éléments auraient pu être mis en oeuvre de façon plus efficace. Si l'orientation stratégique des principaux partenaires avait été stable pendant de plus longues périodes, la mise en oeuvre aurait pu procéder de façon plus efficace. Toutefois, la réorientation, même si elle comprenait certains aspects de l'ancienne orientation, a modifié plusieurs éléments du programme. Maintenant qu'objectifEmploi a été mis en oeuvre, on a moins recours aux évaluations et à la participation à part entière des clients.

Le système actuel s'appuie sur des composantes du centre de ressources qui correspondent au Programme Ontario au travail et qui assurent l'accès dès le début aux services d'initiative personnelle et au matériel connexe, aux listes de services communautaires et à la participation de la collectivité. Des leçons positives ont été tirées de l'élaboration et de la planification des centres de ressources d'objectifEmploi et ont aidé les municipalités à élaborer leurs plans d'activités dans le cadre du Programme Ontario au travail. Toutefois, les différents facteurs conflictuels et les nouvelles orientations stratégiques adoptées par les principaux partenaires n'ont pas été examinés dans le contexte des processus mis au point sous leur forme définitive et de la mise en oeuvre des différents éléments du programme.

# 1.0 INTRODUCTION

Le présent rapport a pour but de présenter les conclusions tirées de l'évaluation du processus de mise en oeuvre des CR de Windsor et de Sudbury. Dans l'ensemble, l'évaluation visait à examiner les dispositions administratives qui avaient été prises pour la mise en oeuvre des CR, y compris les partenariats et les divers modèles de prestation de services en vigueur. L'évaluation portait sur les composantes qui sont essentielles à la coordination des programmes et des services offerts dans la collectivité par tous les niveaux de gouvernement, le secteur privé et les organismes. Les objectifs du gouvernement fédéral dans le cadre de l'étude étaient les suivants :

- cerner les diverses dispositions administratives des CR;
- déterminer d'autres modèles de prestation de services aux clients;
- évaluer au sein des CR l'utilisation faite des services fédéraux liés au marché du travail et les renvois à ces derniers;
- cerner les questions importantes qui serviront de base aux discussions futures sur le regroupement des services et la coordination des systèmes fédéral et provincial de prestation des services.

Les objectifs provinciaux dans le cadre de l'évaluation étaient les suivants :

- préciser les divers services et activités qui s'adressent aux bénéficiaires d'aide sociale (BAS);
- trouver des façons de réduire les doubles emplois dans la prestation des services gouvernementaux.

La première partie du présent chapitre présente le contexte dans lequel les CR ont été mis sur pied en Ontario. La seconde partie expose la disposition du rapport.

## 1.1 Contexte

La mise sur pied du programme objectifEmploi Ontario, aux termes duquel les CR ont été établis, a coïncidé dans cette province avec la réforme du système

d'aide sociale. Le gouvernement ontarien exposait en juillet 1993 l'orientation qu'il se proposait de prendre à cet égard dans un document intitulé *Tournant décisif : nouveaux programmes d'aide à l'intention des personnes à faible revenu.* Le programme objectifEmploi constituait le fondement du programme de réforme de l'aide sociale en Ontario. Il allait en effet fournir aux BAS l'aide et les services nécessaires pour qu'ils s'intègrent ou se réintègrent à la population active.

Au moment même où l'on élaborait le programme objectifEmploi Ontario, le gouvernement fédéral annonçait le Programme des initiatives stratégiques dans le cadre de son exposé sur le budget de 1994. Il s'agissait d'un programme fédéral-provincial à frais partagés, d'une durée de cinq ans, qui visait à mettre à l'essai des idées novatrices pour la réforme du système de sécurité sociale. Dans le cadre de ce programme, le gouvernement du Canada affectait la somme de 25 millions de dollars à l'initiative objectifEmploi Ontario, et une partie du financement a servi à mettre les CR sur pied. Au début de 1995, les gouvernements canadien et ontarien signaient une entente de coopération qui fournissait plus de détails sur cette contribution financière qui allait contribuer à l'établissement du programme objectifEmploi Ontario et de ses composantes au cours de l'exercice 1994-1995.

Voici les principes directeurs qui sous-tendent le programme objectif Emploi Ontario :

- appui aux activités autodirigées qui mènent à l'obtention d'un emploi et à l'autonomie;
- vastes partenariats efficaces qui réunissent les gouvernements, les clients, les intervenants, les employeurs, le milieu du travail, les enseignants et les organismes communautaires;
- services centrés sur les clients, avec personnel de soutien qualifié;
- services personnalisés (les clients ne reçoivent que les services dont ils ont besoin);
- responsabilités claires et mesurables pour tous les partenaires.

Le programme objectifEmploi Ontario devait veiller tout particulièrement à satisfaire aux besoins des gens en matière d'emploi; à accroître les possibilités d'emploi, les compétences, le revenu et l'aptitude au travail, l'accès au marché du travail et aux programmes d'éducation et de formation, l'équité en matière

d'emploi, et la satisfaction du client; à supprimer les obstacles entre les programmes; à rationaliser les services; et à réduire la dépendance à l'égard de l'aide sociale. Les participants admissibles étaient les bénéficiaires d'aide sociale prêts à s'intégrer à la population active et les personnes susceptibles de dépendre pendant encore longtemps des services publics.

On prévoyait que les services seraient offerts par l'entremise des CR. Les services devaient comprendre l'évaluation de l'employabilité et la planification en matière d'emploi, des programmes approuvés et des ressources diverses pour les particuliers. La première étape de la mise en oeuvre visait différentes régions de la province afin de permettre divers modes de prestation de services. Les services offerts par les CR ne devaient pas faire double emploi avec d'autres services. Ils devaient plutôt s'harmoniser avec les services existants ou les améliorer, ou encore les compléter.

Les CR sont des centres multiservices qui renseignent sur les possibilités de formation, d'étude et d'emploi qui existent dans les localités. Ils doivent offrir de l'information et du soutien à nombre de personnes. On a donc élaboré à cette fin une multitude d'outils de libre-service, dont certains sont automatisés. Le tableau 1.1, présente le « prototype » d'un CR.

**Tableau 1.1**
**« Prototype » d'un CR**

- Orientation, inscription et planification minimale
  - décentralisation
  - implantation là où les gens en ont besoin
- Évaluation et planification relative à l'emploi
  - évaluations personnalisées
  - tests permettant au client de cerner ses propres besoins
  - soutien des travailleurs
- Information
  - bibliothèque de documentation interactive
  - outils de libre-service
  - orientation vers des possibilités offertes à l'échelle locale
- Formation professionnelle
- Possibilités de travail indépendant

De façon générale, le programme objectifEmploi Ontario visait à améliorer et à accroître les liens dans la localité, à combler les lacunes, à réduire les doubles emplois et à offrir un ensemble de services que les Ontariens trouveraient faciles à utiliser.

L'emplacement des CR a été précisé dans le cadre des processus de planification locale du programme objectifEmploi Ontario. Les localités devaient dresser des plans de mise en oeuvre qui exposeraient la façon dont l'aide, les services et les programmes seraient mis en place pour répondre aux attentes et aux objectifs de rendement établis pour objectifEmploi Ontario. Le plan devait essentiellement exposer la façon dont les services existants seraient modifiés et, au besoin, complétés pour mieux atteindre les objectifs du programme objectifEmploi Ontario. Les localités devaient s'assurer que les clients et les principaux fournisseurs de programmes participent au processus de planification en vue de l'élaboration de plans locaux de mise en oeuvre.

Dans le cadre de la planification communautaire, les localités devaient examiner les services actuels en fonction du programme objectif Emploi Ontario et de la situation du marché du travail, et fournir les éléments d'information suivants :

- les services qui fonctionnent bien et ceux qui doivent être restructurés;
- les changements à apporter au mode de prestation des programmes et des services pour mettre en oeuvre le programme objectifEmploi Ontario;
- les stratégies et les ressources nécessaires pour mettre en oeuvre le programme objectif Emploi Ontario;
- un résumé des objectifs et des résultats attendus;
- les propositions de programmes relatifs au marché du travail à soumettre à l'examen des gestionnaires de système pertinents.

Les organismes intéressés à constituer le centre de responsabilité du CR devaient présenter des propositions à cet effet. Celles-ci étaient ensuite étudiées et analysées par les gouvernements fédéral et provincial en fonction d'une série de critères, dont l'amélioration possible de l'accès aux services pour les clients, les coûts, le niveau d'engagement de la collectivité et l'intégralité.

La méthode adoptée par chaque localité diffère selon les besoins. Les gouvernements fédéral (DRHC - Développement des ressources humaines Canada) et provincial (MSSC - ministère des Services sociaux et communautaires), même s'ils financent les CR, peuvent ne pas intervenir dans la prestation des services.

En 1995, l'Ontario changeait de gouvernement. Bien que le programme objectif Emploi Ontario ait été supprimé, les CR sont demeurés en place. Cependant, l'incertitude qui entourait l'avenir des CR dans le nouveau contexte provincial a eu une incidence sur le développement des CR au cours de leur première année

d'exploitation. Il en est question dans la partie « conclusions » du présent rapport toutes les fois qu'il s'avère pertinent d'en parler.

## 1.2 Présentation du rapport

Le chapitre 2 du rapport présente la méthodologie utilisée pour évaluer le processus de mise en oeuvre des CR. Le chapitre 3 fait état des résultats touchant le CR de Windsor et le chapitre 4, des résultats ayant trait aux CR de Sudbury. Au chapitre 5, il est question des leçons que l'on a tirées pour l'avenir tout au long de la mise en oeuvre et de l'exploitation des CR et au chapitre 6, des conclusions générales découlant de l'étude, ainsi que d'autres secteurs pouvant faire l'objet d'une étude plus poussée.

# 2.0 MÉTHODOLOGIE

La présente section décrit la méthode utilisée pour l'évaluation ainsi que les contraintes connexes. Les principales questions d'évaluation, présentées à **l'annexe A**, constituent le cadre de l'étude.

## 2.1 Sources d'information

On s'est servi de trois sources d'information clés pour formuler les principales questions de l'évaluation :

- examen des renseignements généraux;
- visites sur place;
- suivi.

On a mené en tout 28 entrevues (12 à Windsor et 16 à Sudbury) au cours des visites sur place et du suivi.

### 2.1.1 Examen des renseignements généraux

Au cours de la première étape de collecte de l'information, on a examiné une multitude de documents fournis par le responsable du projet et portant sur l'initiative objectifEmploi en général. On a également choisi les onze bureaux et les propositions d'organismes désireux de former un CR dans le cadre de l'initiative objectifEmploi. Pendant cette étape, on a aussi examiné des données propres à chaque bureau. Ces documents ont fourni des renseignements de base sur les CR de Windsor et de Sudbury.

L'étude de ces renseignements a conduit à l'élaboration de deux guides d'entrevue (voir l'**annexe B**) à utiliser au cours des visites aux CR de Windsor et de Sudbury.

## 2.1.2 Visites sur place

Les visites des CR de Windsor et de Sudbury ont été faites pendant la semaine du 11 mars 1996. Le responsable du projet a fourni des listes d'éventuelles personnes à interroger. On a aussi communiqué avec les directeurs de CR pour fixer les dates des visites.

### Windsor

On a rendu visite au CR de Windsor les 11 et 12 mars. Au cours de cette visite, on a effectué en tout six entrevues en personne avec des représentants du MSSC, de DRHC, des services sociaux de la ville de Windsor ainsi qu'avec des employés du CR. On a également recueilli une multitude de données et de documents (p. ex plans d'activités du CR, budgets, descriptions de fonctions du personnel, rapports statistiques, questionnaires sur la satisfaction des clients, relevés des dépenses, rapports trimestriels présentés au MSSC). De plus, on a fait le tour des installations du CR pendant la visite.

### Sudbury

La visite des CR de Sudbury a eu lieu les 13, 14 et 15 mars. Au cours de la première demi-journée, on a fait le tour des installations du CR de Sudbury-Centre; on a interviewé le coordonnateur du CR et recueilli divers documents (p. ex. les formules utilisées au CR, une copie de l'entente de partenariat, un organigramme, des descriptions de fonctions, des recopies d'écran de la base de données du programme objectifEmploi, les procès- verbaux des réunions du comité de gestion, le guide des services d'emploi de la municipalité de Sudbury).

La deuxième journée a été consacrée à la visite du bureau central de Sudbury-Est et de l'un de ses bureaux d'extension. On a interviewé le directeur du CR de Sudbury-Est, un membre du comité du centre de responsabilité et un conseiller. On a également rassemblé des documents, c'est-à-dire le rapport de 1994-1995 du Community Action Network Réseau Action Communautaire [CANRAC, le centre de responsabilité de Sudbury-Est], des données statistiques, des descriptions de fonctions, des copies de diverses formules utilisées par les conseillers).

La troisième journée a été consacrée au bureau de Sudbury-Centre. On y a mené en tout quatre entrevues avec des employés et des représentants des partenaires.

## 2.1.3 Suivi

On a procédé, au cours de cette étape de l'étude, à l'examen et à l'analyse des documents recueillis pendant les visites sur place. On a interrogé au téléphone les personnes qui n'ont pu être interviewées en personne durant les visites (6 à Windsor et 8 à Sudbury). D'autres entrevues ont été menées avec des employés et des directeurs des CR et des représentants d'organismes communautaires. Les personnes avec lesquelles une entrevue personnelle n'a pu être complétée au cours des visites ont aussi fait l'objet d'une entrevue de suivi (3 à Windsor et 2 à Sudbury).

Nous avons tenté, mais sans succès, de fixer une nouvelle date d'entrevue pour deux personnes dont l'entrevue initiale avait été annulée, notamment dans le cas du représentant du MSSC pour la région de Sudbury.

## 2.2 Contraintes

La principale contrainte a été le court délai dans lequel on a dû mener l'étude. Comme on ne disposait que de peu de temps, on n'a donc pas été en mesure d'interroger toutes les personnes que l'on aurait pu consulter. Par exemple, on n'a mené qu'un nombre restreint d'entrevues avec des représentants d'organismes communautaires. Ces organismes sont d'importants intervenants non officiels dont le point de vue sur la mise en oeuvre et le développement des CR nous aurait été fort utile. De même, seul un faible nombre d'employés des bureaux plus grands ont été interviewés. Cela veut donc dire que les conclusions présentées dans le rapport sont fondées sur les opinions d'un échantillon seulement d'employés et de membres d'organismes communautaires.

La grève à l'échelle provinciale a aussi eu des répercussions sur la conduite de l'étude. Par exemple, il a été très difficile de communiquer avec le représentant du MSSC de Sudbury pendant la grève. On a aussi tenté de le joindre après la grève. Même après avoir laissé des messages et chargé une tierce personne de le rappeler, on n'a toujours pas été en mesure de l'interroger.

Enfin, précisons que les clients des CR n'ont pas été consultés durant l'étude. Le fait de ne pas avoir consulté ce groupe nous oblige à faire preuve de réserve dans nos affirmations au sujet de la qualité des services, de la mesure dans laquelle les CR répondent aux besoins des clients et, dans une certaine mesure, de l'étendue des doubles emplois et des lacunes dans les services au sein des diverses localités.

# 3.0 CONCLUSIONS - WINDSOR

Ce chapitre du rapport présente les conclusions tirées de la recherche et du travail sur place exécutés au CR de Windsor.

## 3.1 Ententes contractuelles

Cette partie du rapport fait état des conclusions que l'on a tirées relativement aux divers partenaires qui ont participé à l'élaboration et à l'exploitation du CR de Windsor.

### 3.1.1 Partenaires d'exécution

Trois principaux partenaires interviennent à des degrés divers dans l'exploitation du CR de Windsor. Le tableau 3.1, montre qui sont ces partenaires ainsi que le rôle qu'ils jouent au sein du CR.

**Tableau 3.1**
**Partenaires d'exécution**

| Centre de ressources | Partenaires d'exécution | Rôles et responsabilités |
|---|---|---|
| Windsor | MCSS | Agent de financement |
| | Ville de Windsor | Agent responsable. Assure l'accès principal aux services de counselling et à des sources de financement pour les programmes destinés aux BAS. |
| | Développement des ressources humaines Canada | Fournit des outils technologiques et un soutien pour les réseaux locaux, y compris les kiosques de la banque d'emplois. Assure l'accès aux services d'un conseiller sur place de DRHC et à des programmes de DRHC à l'intention des BAS. |

Le ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC) de l'Ontario procure au CR son financement de base, ainsi que l'accès à ses programmes.

C'est le MSSC qui, en bout de ligne, gère l'utilisation des ressources du CR. Le Ministère a joué un rôle d'orientation générale tout au long du processus de planification stratégique, mais il n'a pas participé à la prestation directe des services. Le rôle principal de DRHC, à titre de partenaire d'exécution, consiste à assurer le financement du CR (par l'entremise du MSSC). DRHC assure également dans une large mesure un soutien technique, y compris l'administration des réseaux locaux, l'accès à l'information sur le marché du travail (IMT) et des guichets emplois. De plus, DRHC offre les services sur place d'un conseiller en emploi. La responsabilité générale, la gestion quotidienne et l'exploitation du CR de Windsor relèvent de la ville de Windsor. La ville s'est chargée de la mise en oeuvre globale des mécanismes de prestation de services du CR et elle voit à la gestion de la majorité du personnel qui travaille au CR.

En général, les rôles des trois partenaires d'exécution sont clairs et distincts. Cependant, le comité de gestion, qui se compose de représentants des trois partenaires d'exécution, ne s'est pas réunit de façon régulière. Le comité avait initialement pour but de favoriser les échanges, la planification stratégique et le règlement de questions stratégiques de nature générale. Outre le soutien technique et financier des deux autres partenaires, la ville de Windsor n'exploite actuellement le CR qu'avec un appui minime sur le plan stratégique.

### 3.1.2 Autres partenaires

Un certain nombre de partenaires non officiels participent à des degrés divers au bon fonctionnement du CR. Le Centre d'emploi Jeunesse et le centre d'action pour les chômeurs reçoivent des fonds du CR et soutiennent la prestation des services du CR.

Un conseiller du Centre d'emploi Jeunesse travaille sur place une journée par semaine en vertu d'un marché de prestation de services. Ce conseiller offre aux jeunes gens bénéficiaires de l'aide sociale des séances d'information, de counselling en emploi et de renvoi. Le centre d'action pour les chômeurs assure également du counselling professionnel à l'extérieur du bureau aux BAS fortement défavorisés sur le plan de l'emploi , aux termes d'un marché de prestation de services. Les clients du CR sont orientés vers le centre d'action pour les chômeurs dès que l'on constate qu'ils ont besoin de services de counselling plus approfondis et à plus long terme que ceux qu'offre le CR. On a en outre conclu un marché de prestation de services avec un organisme local pour l'obtention de services d'évaluation plus poussés à l'intention de certains clients du CR.

Les rôles et responsabilités de ces autres partenaires sont clairement exposés dans les ententes de prestation de services. Les services offerts dans le cadre de financement du CR (objectifEmploi) sont clairement énoncés.

### 3.1.3 Comité consultatif

La proposition touchant l'établissement d'un CR à Windsor était assortie de l'intention de mettre sur pied un comité consultatif local. Le comité devait regrouper des représentants du comité initial de planification de la mise en oeuvre (c.-à-d. la ville de Windsor, DRHC, le MSSC et des représentants d'organismes communautaires). Le comité avait pour but de fournir une rétroaction continue au CR. Bien qu'une liste des participants au comité ait été dressée, celui-ci ne s'est jamais réuni. Diverses personnes interrogées se sont dites frustrées de ne pas avoir pu contribuer davantage à l'exploitation du CR, particulièrement en ce qui a trait à l'établissement d'un comité consultatif opérationnel. Aucun autre mécanisme n'est actuellement en place en remplacement de ce comité. Cependant, on prévoit que le comité consultatif sera mis sur pied et qu'il sera opérationnel sous peu, vu que la plupart des points entourant l'établissement du CR ont déjà été réglés.

## 3.2 Structure organisationnelle

Cette partie du rapport présente le modèle adopté pour le CR de Windsor, ainsi que les rôles et responsabilités des employés chargés de la prestation des services et leurs rapports hiérarchiques.

### 3.2.1 Structure

Le CR de Windsor est situé dans le même immeuble que le CEC local, mais sur un étage différent. Tout le secteur des services d'emploi de la ville de Windsor a emménagé dans le CR qui, à l'époque où le programme objectifEmploi n'existait pas encore, jouait le rôle d'un centre de documentation réunissant les services relatifs au programme d'emploi des autochtones/de la municipalité, ainsi que les programmes et services de DRHC à l'intention des BAS. À l'heure actuelle, aucun autre partenaire n'est installé au même endroit que le CR. Tel que mentionné dans la partie 3.1.2, les marchés de prestation de services servent à forger des liens plus étroits de prestation de services entre le CR et certains organismes communautaires.

En ce moment, seize employés s'occupent d'offrir les services du CR. L'effectif se compose d'un superviseur, d'un réceptionniste, de deux commis, de huit agents chargés du traitement des cas (soutien de l'emploi), de trois agents de développement de l'emploi et d'un conseiller de DRHC. Le tableau 3.2, donne un aperçu des rôles et responsabilités des divers employés du CR.

**Tableau 3.2**
**Structure du CR (en mars 1996)**

| Caractéristiques | Nombre d'employés | Rôles and responsabilités |
|---|---|---|
| Un bureau situé dans le même immeuble que le CEC (DRHC). Coaffectation du personnel de la ville de Windsor et d'un conseiller de DRHC. Le Centre d'emploi Jeunesse offre, sur place, des programmes à temps partiel. Les renvois et certaines activités de financement (p. ex. le centre d'action pour les chômeurs) assurent le lien avec la communauté.<br><br>Effectif total : 16 | 1 superviseur | Gère le CR (c.-à-d. personnel et administration), et assure la liaison avec DRHC et les organismes communautaires. |
| | 1 réceptionniste | Distribue et recueille les formulaires d'inscription et de sondage, verse les données dans le système de suivi des clients, fixe les dates d'entrevue avec le conseiller, répond au téléphone et oriente les clients. |
| | 2 commis | Fonctions administratives et de secrétariat. |
| | 8 agents chargés du traitement des cas (soutien de l'emploi) | Aide le client au point d'entrée. Consultation avec le client, évaluation de ses besoins, établissement de plans et d'objectifs, soutien et renvois. Promotion des services et suivi du client. |
| | 3 agents de développement de l'emploi | Consultation avec le client, évaluation de ses besoins, soutien, contact avec les employeurs et présentation du client. |
| | 1 conseiller en emploi de DRHC | Évaluation approfondie du client, présentation du client et accès aux programmes de DRHC, formation et soutien des autres conseillers du CR. |

Les rôles des agents chargés du traitement des cas (soutien de l'emploi) et des agents de développement de l'emploi sont similaires même s'ils ont une description de fonctions différente. Les deux offrent à tour de rôle des services directs aux clients qui se présentent au CR. Le personnel oriente les clients, répond à leurs questions, les aide à utiliser les divers appareils et technologies des services d'accueil, passe en revue les curriculum vitae, donne des conseils,

et propose des techniques ou des idées pour mieux répondre aux besoins des clients. L'employé en contact direct avec le public peut aussi proposer au client de prendre rendez- vous avec un conseiller s'il ne peut répondre facilement à ses besoins au moyen d'un court entretien avec lui.

Au départ, DRHC devait fournir des services d'évaluation plus approfondis aux clients, des services de soutien en matière de counselling aux conseillers de la municipalité au moyen de conférences de cas, ainsi que l'accès à de la formation en counselling et à des instruments connexes pour qu'on puisse aider les clients à perfectionner leurs compétences. Conformément à son rôle de conseiller, DRHC devait aussi permettre l'accès sur place à ses programmes subventionnés. Au début, on s'attendait à ce que deux conseillers de DRHC se chargent des dossiers des clients et fassent partie de l'équipe principale de conseillers qui devaient rencontrer un à un les clients qui demandaient de l'aide par l'entremise des services d'accueil. De plus, on prévoyait que les conseillers de DRHC apporteraient leur soutien aux autres conseillers dans les cas où les clients nécessitaient une évaluation plus poussée. Des changements apportés au mode de prestation des services entre DRHC et la ville ont fait qu'un seul conseiller de DRHC a été affecté sur place. Ce conseiller, une femme en l'occurrence, ne s'occupe pas de clients à proprement parler. Elle apporte plutôt un soutien constant aux autres conseillers pour ce qui est de l'accès à de l'information sur les programmes de DRHC et de l'inscription à ces programmes, et de l'accès à une multitude d'instruments de counselling et de cours de formation auxquels ils n'avaient pas accès avant. La conseillère participe à des conférences de cas avec les autres conseillers et leurs clients. Cependant, son travail est maintenant plus axé sur les programmes et la consultation que sur le counselling direct.

Les changements quant au nombre et au rôle des conseillers de DRHC ont été attribués aux compressions dont ce Ministère fait actuellement l'objet et au fait que les CEC ont par la suite eu besoin de leurs conseillers. Cette situation a engendré une certaine incertitude quant à la durée de l'affectation de la conseillère de DRHC sur place et a, par conséquent, rendu plus complexe la répartition des cas entre les conseillers. La direction et le personnel du CR craignent que la perte des services de la conseillère de DRHC ne nuise à la qualité des services aux clients, ainsi qu'à la formation et au soutien dont bénéficiaient les employés. On croyait également que cette perte aurait des répercussions négatives sur l'entente de partenariat conclue entre DRHC et la ville de Windsor, notamment au chapitre de la communication et du double emploi dans les services s'adressant aux BAS.

Il convient de souligner que tous les BAS qui désirent se prévaloir des services de DRHC peuvent le faire en s'adressant directement au CEC.

Au CR, tout le personnel municipal relève directement du superviseur (c.-à-d. tout le personnel à l'exception du conseiller de DRHC). La conseillère de DRHC ne relève du superviseur que sur le plan fonctionnel; il est toujours sous l'autorité de DRHC en ce qui touche les congés et la paye. Cette structure hiérarchique semble très bien fonctionner. Les sujets interrogés n'ont fait ressortir aucun problème ou point qui aurait pu empêcher les employés de ces deux organismes de faire équipe.

## 3.2.2 Ensemble de compétences

Tout l'effectif du CR se compose d'employés à plein temps qui sont techniquement des généralistes (c.-à-d. qu'ils offrent toute une gamme de services de counselling d'emploi, notamment l'évaluation initiale, la planification, l'examen des possibilités et les contacts avec les employeurs). Toutefois, certains employés ont perfectionné, par l'autoformation, leur connaissance de certains domaines techniques, les systèmes par exemple. Il n'y a en ce moment aucun bénévole qui participe au CR à quelque titre que ce soit.

Selon certaines sources, le personnel n'aurait pas été suffisamment formé, particulièrement en ce qui a trait à la technologie informatique. Certains employés du CR n'ont aucune connaissance en informatique et ne peuvent donc pas profiter pleinement de la technologie qui leur est offerte au CR. Ce sont les employés autodidactes qui forment leurs collègues de travail. Cette approche peut avoir une incidence sur l'uniformité et la rapidité des services.

Tous les employés du CR qui font du counselling sont des conseillers en emploi expérimentés qui possèdent les compétences de base nécessaires pour offrir aux clients des services de counselling d'emploi et de renvoi. Divers sujets interrogés ont mentionné que les clients actuels du CR sont des BAS constituant des « cas difficiles ». Le nombre de cas de BAS a considérablement diminué au cours des deux dernières années en raison du contexte économique favorable. On estime que le nombre actuel de cas de BAS à Windsor se compose d'environ 75 % de personnes fortement défavorisées sur le plan de l'emploi. Ces clients sont ordinairement aux prises avec une multitude d'obstacles à l'emploi, dont des problèmes personnels ou sociaux, qui viennent aggraver toute lacune au chapitre des compétences ou de l'expérience. Dans bien des cas, le conseiller en emploi du CR ne peut rien faire pour aider ces clients tant que les autres obstacles n'ont pas été aplanis. Les conseillers des CR adressent ces clients à des organismes communautaires spécialisés.

Malheureusement, les compressions au titre du financement ont grandement nui à la capacité de bien des organismes communautaires de prendre en charge

ces clients. Comme les fonds sont souvent accordés en fonction des résultats obtenus antérieurement, il se peut qu'un organisme communautaire se montre peu disposé à s'occuper d'un client difficile en raison des répercussions négatives possibles pour l'organisme s'il ne décroche pas rapidement un emploi. De plus, le nombre de places au sein de divers programmes est également limité faute de fonds. Quand le client n'a pas accès aux services des organismes communautaires, il revient au CR, et le cycle recommence. Le regroupement d'organismes communautaires capables de s'occuper des cas difficiles de BAS permettrait de rationaliser et peut-être même d'améliorer les services offerts à ces clients. Bien qu'une offre de regroupement de services ait été lancée à tous les organismes communautaires, ceux-ci se sont montrés peu enclins à l'accepter de crainte qu'une telle démarche n'entraîne la perte de leur financement de base.

Afin d'aider le plus possible les clients, les conseillers des CR font maintenant des évaluations plus détaillées et offrent des services de counselling plus approfondis qu'ils ne le faisaient auparavant. Le transfert de connaissances entre le conseiller de DRHC et les autres conseillers du CR a été jugé très utile à cet égard. Cependant, on manque toujours des outils nécessaires pour procéder à des évaluations approfondies des besoins des clients. Les personnes interrogées ont fait ressortir que la province devait se doter d'un même instrument d'évaluation pour faire en sorte que tous les BAS reçoivent des services de counselling de qualité supérieure.

## 3.3 Services et activités du CR

Le réceptionniste est bien en vue dans l'aire d'accueil du CR, un secteur propre et bien éclairé muni de grandes tables et de nombreuses chaises. Celui-ci comprend également un téléviseur à grand écran, un magnétoscope, des présentoirs avec dépliants et brochures d'information, quatre guichets emplois ou comptoirs d'IMT, un télécopieur, un photocopieur, et quatre postes de travail dotés d'ordinateurs et de téléphones. Un des conseillers du CR est toujours disponible pour discuter avec les clients ou les orienter vers les autres services. Si l'employé qui travaille directement avec le public est occupé à servir un autre client, le réceptionniste peut alors familiariser les nouveaux clients avec le CR et leur expliquer que l'employé pertinent les recevra dès que possible.

Les nouveaux clients sont priés de remplir un formulaire d'inscription. Celui-ci permet de recueillir des renseignements de base sur le client, comme le nom, l'adresse, la source de revenu, tout recours antérieur aux services du CR, la situation de famille, et les types de services recherchés. On demande au client de signer le formulaire de consentement pour l'obtention ou la divulgation de

renseignements personnels, qui permet au personnel du CR (ville de Windsor et DRHC) de communiquer l'information touchant la situation d'emploi du client aux personnes compétentes. Ce formulaire permet un accès uniforme aux données sur le client par la ville de Windsor et DRHC. Les renseignements sont ensuite introduits dans un système de suivi des clients de la municipalité de Windsor adapté aux fins d'utilisation par le CR. Même si ce système n'est pas lié au système de suivi de DRHC (SNSE), le conseiller de DRHC a accès au système de suivi des clients du CR et à tous les dossiers de clients.

Auparavant, les clients devaient être adressés au CR par l'agent de maintien du revenu. Cependant, le processus de renvoi, jugé fastidieux, a été abandonné. Toute personne, qu'il s'agisse ou non d'un BAS, a accès aux services d'accueil et peut s'entretenir avec l'employé compétent en service. Au besoin, le réceptionniste fixe un rendez-vous entre le client et un conseiller de la ville de Windsor, si le client est un BAS ou l'a été pendant la dernière année. D'autres clients sont orientés vers l'organisme pertinent par l'employé qui fait directement affaire avec le public. Les clients peuvent aussi s'orienter eux-mêmes en utilisant le répertoire des organismes communautaires comme guide.

Au nombre des divers services offerts par les conseillers municipaux, mentionnons les suivants :

- évaluation de l'aptitude à l'emploi;
- planification relative à l'emploi;
- processus continu de gestion de cas;
- counselling;
- rédaction de curriculum vitae;
- soutien pour la recherche d'emploi (aider les clients à préparer un curriculum vitae et à consulter les banques d'emplois, les adresser à des employeurs qui font des offres d'emploi).

On demande généralement aux clients de remplir un formulaire d'auto-évaluation avant de rencontrer un conseiller. Au cours de la première visite avec le conseiller, on cerne les obstacles à l'emploi et les besoins du client, en se servant du formulaire d'auto-évaluation dûment rempli comme guide. Le conseiller présente les divers programmes, services ou options susceptibles d'intéresser le client. On dresse un plan des différentes perspectives d'emploi et de formation au cours de la première ou de la deuxième visite avec le conseiller. Ce plan définit les objectifs à court et à long terme du client ainsi que les mesures nécessaires pour lui permettre de surmonter les obstacles et

d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. On établit durant le processus les besoins en formation du client qui sont d'ordinaire définis conjointement par le client et le conseiller, dans le but de satisfaire aux objectifs du client en matière d'emploi. Le conseiller peut orienter le client vers divers programmes ou services, y compris la recherche d'emploi, ou encore des programmes de counselling, de formation ou de perfectionnement professionnel offerts par la municipalité, DRHC, le MSSC ou des organismes communautaires.

Lorsque le client est adressé à DRHC, il rencontre un conseiller de DRHC ou le conseiller de la municipalité s'entretient avec le conseiller de DRHC au nom du client. On rassemble ensuite l'information et les documents nécessaires qui sont transmis aux personnes compétentes.

Le conseiller de DRHC offre les services et programmes suivants :

- éducation systématique et tests d'orientation professionnelle;
- liaison avec l'employeur;
- contrat de travail;
- installations et matériel pour les programmes;
- occasions d'apprentissage;
- possibilités de programmes/projets;
- fonds de création d'emplois.

Les dossiers des clients et le système de suivi des clients sont mis à jours à intervalles réguliers, habituellement aux trois mois. Les clients qui recourent aux services du CR, qu'il s'agisse des services initiaux ou de counselling, sont priés de remplir, après chaque visite, un court questionnaire d'évaluation qui renferme des questions ouvertes et fermées. Cette information sert ensuite à déterminer l'utilisation faite des services du CR par les clients ainsi que leur degré de satisfaction. Un exemplaire du questionnaire figure à **l'annexe C**.

## 3.3.1 Intégration des services au CR

Le CR a intégré un certain nombre de services de DRHC et de la municipalité de Windsor. Il renferme quatre guichets emplois offrant de l'information sur le

marché du travail (IMT). Chacun contient les mêmes renseignements que tous les autres guichets de DRHC (p. ex. petites annonces, offres d'emploi, principaux secteurs où les gens ont trouvé du travail dans un délai précis). DRHC s'emploie en ce moment, en collaboration avec le CR, à relier les ordinateurs de bureau existants aux guichets emplois (IMT), dans le but de faciliter la consultation et de jumeler les clients du système objectifEmploi et les employeurs dont le nom figure dans la banque d'emplois. On est parvenu à harmoniser considérablement les services grâce à une formation polyvalente du personnel du CR. Le conseiller de DRHC a accès au système de suivi des clients du CR (les données ne sont versées au SNSE que si le client reçoit du counselling). On lui a en outre attribué un numéro d'identification afin qu'il ait facilement accès à toute l'information sur les clients. Les conseillers de la ville de Windsor se sont familiarisés avec les programmes et les services de DRHC ainsi qu'avec les divers instruments de counselling et mécanismes de soutien connexes auxquels ils ont accès par l'entremise du conseiller sur place de DRHC.

Les personnes interrogées ont déclaré que le CR met à leur disposition un système intégré d'accès à des données de base sur les programmes et les services offerts dans la collectivité. Cependant, en l'absence de partenaires sur place autres que DRHC et la ville, l'intégration sur place des programmes et services a été limitée. Il semblerait que les consultations avec la collectivité et le comité en place au début du processus de planification du CR ont grandement facilité l'harmonisation générale des programmes et des services. On estimait que la collectivité avait effectivement été invitée à participer aux consultations initiales touchant le programme objectifEmploi et que des intervenants clés (y compris DRHC et la ville de Windsor) avaient également pris part à la planification préliminaire. Au niveau du personnel, l'esprit d'équipe qui s'est développé entre DRHC et la ville de Windsor découlait d'un respect mutuel et du désir d'apprendre les uns des autres. Les employés ont participé à l'aménagement des installations et à la conception des programmes, ce qui a contribué à les familiariser davantage avec les instruments de counselling ainsi qu'avec les services et les programmes qu'ils peuvent offrir à leurs clients.

Divers sujets interrogés pensent que le regroupement des services de DRHC et de la ville de Windsor se serait fait de toute façon. La disponibilité de nouveaux fonds a fait que d'éventuels partenaires sont demeurés sur leurs gardes et ont protégé leurs propres programmes dans l'espoir de bénéficier de fonds additionnels dans le cadre du programme objectifEmploi, ce qui a pu nuire au processus d'intégration. Le court délai accordé pour la conception et la planification du CR est un autre facteur qui a freiné l'harmonisation des services au sein du CR. Les organismes communautaires ont été consultés au tout début du processus, mais ils ne l'ont ensuite plus été avant que le plan définitif ne soit élaboré. Il était alors trop tard pour faire des changements.

## 3.3.2 Partenariats et relations avec la collectivité

Les partenariats avec des groupes communautaires n'ont pas vraiment changé depuis la mise sur pied du CR. Les organismes communautaires, DRHC et la ville se réunissent encore deux fois par année pour donner un aperçu des services offerts dans la collectivité et assurer la mise à jour d'un répertoire communautaire des programmes et des services.

Selon la proposition touchant le CR de Windsor, une étude visant à cerner les cas de double emploi et les lacunes dans les services au sein de la collectivité constituait l'une des principales activités à entreprendre au début du processus de mise en oeuvre du CR. On a en fait examiné les activités liées aux programmes, mais on se s'est pas attardé officiellement sur les lacunes ou sur la façon de les corriger. Les conclusions présentées dans l'étude au sujet des doubles emplois ou des lacunes dans les services offerts dans la collectivité sont purement anecdotiques.

Les personnes interrogées pensent que certains services font encore double emploi dans la collectivité, mais pas dans une large mesure. On prétend que chaque fournisseur de service, le CR compris, offre des services légèrement différents. Par exemple, les services de counselling d'emploi sont fournis par le CR, tandis que ceux s'adressant précisément aux personnes ayant une déficience visuelle sont offerts par le truchement de l'Institut national canadien pour les aveugles. Ces organismes communautaires cibles commencent maintenant à se rendre au CR afin d'offrir à leurs clients un plus large éventail de services. De plus, ces visites permettent au personnel du CR de se sensibiliser davantage aux obstacles à l'emploi particuliers auxquels se heurtent certaines personnes, ce qui les rend davantage aptes à mieux servir une diversité de clients.

De façon générale, il est difficile d'évaluer la mesure dans laquelle le CR a réussi à combler les lacunes sur le plan des services puisque ces lacunes n'ont pas été clairement établies.

## 3.3.3 Nombre et caractéristiques des clients

Bien que le CR de Windsor offre essentiellement des programmes et des services aux BAS, les autres clients ont aussi accès aux services de base ainsi qu'aux conseillers des services d'accueil. Ce n'est que récemment que l'on a recueilli des statistiques sur l'utilisation des services du CR par des clients qui

ne sont pas des BAS. Les données qui figurent au tableau 3.3, ne visent que les clients du CR qui sont des BAS. Elles sont tirées des rapports trimestriels de septembre et de décembre présentés au MSSC. Ces rapports ne font aucune allusion aux clients qui appartiennent à des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (p. ex. les autochtones, les membres de minorités visibles, les personnes handicapées).

**Tableau 3.3**
**Activités des clients deuxième (fin septembre) et troisième (fin décembre) trimestre, 1995**

| Centre ressources | Nombre total de clients servis | Cas regles : | | | Nombre total de cas regles |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Formation/ education | Emploi | Autre | |
| **Windsor** | | | | | |
| 1er trimestre | 1523 | 97 | 152 | 318 | 567 |
| 2e trimestre | 1475 | 57 | 115 | 286 | 458 |
| **Total** | **2041** | **154** | **267** | **604** | **1025** |

## 3.4 Mise en oeuvre et objectifs du CR

Cette partie du rapport présente une description du modèle de prestation de services que le CR de Windsor a mis au point et adopté ainsi que les facteurs qui ont eu une incidence sur le modèle. On y traite des objectifs définis initialement pour le CR de Windsor et des conclusions qui touchent à la réalisation de ces objectifs.

### 3.4.1 Modèle de prestation de services utilisé

La structure du CR de Windsor découle du regroupement sous un même toit du secteur des services d'emploi de la ville de Windsor et d'un employé de DRHC. Les organismes partenaires de la collectivité servent de satellites pour les renvois. Une conseillère en emploi du comté d'Essex (son poste n'est pas financé aux termes du programme objectif Emploi) offre sur place des services d'emploi aux clients qui lui sont adressés par les agents de maintien du revenu du comté d'Essex.

Voici, selon les personnes interrogées, certains des principaux facteurs qui ont influencé positivement la mise en oeuvre du modèle :

- le projet de regroupement des services avait été mis en branle avant le processus de planification du CR, ce qui fait que les parties visées étaient gagnées d'avance;

- le comité initial comprenait des représentants de la collectivité;

- les employés ont eu la possibilité de déterminer la meilleure façon de répondre aux besoins opérationnels;

- on a établi de bonnes relations de travail entre les trois niveaux de gouvernement au cours de l'étape de la planification, ce qui a facilité la mise en oeuvre du modèle.

Aucun autre modèle n'a été essayé au bureau de Windsor.

## 3.4.2 Atteinte des objectifs

La proposition et les documents de planification du CR de Windsor font état des objectifs suivants en matière de service :

> *« favoriser l'autonomie des gens et les inciter à réaliser leur plein potentiel. Dès le début, les clients doivent s'impliquer dans l'élaboration de leur propre plan d'autonomie, qui peut ou non inclure l'obtention d'un emploi. Les plans qui conduiront vers l'autonomie doivent être souples et doivent tenir compte des exigences de leurs proches. Le niveau d'aptitude varie d'un client à l'autre, et les plans individuels doivent tenir compte de cette réalité. Il y aura autant de stratégies pour conduire à l'autonomie qu'il y a de gens. »*

les sous-objectifs connexes sont les suivants :

- « prévoir des stratégies adaptées au niveau d'aptitude du sujet qui, dès le début, supposent la participation du client dans la recherche de solutions aux problèmes »;

- « encourager le client à s'inscrire et à s'évaluer lui-même avec l'aide de l'organisme de service. On doit éviter de recourir à des méthodes intempestives, et ce, afin de favoriser l'estime de soi et l'autonomie »;

- « assurer la mise en place de mécanismes intégrés de soutien essentiels, comme des services de garde d'enfants, des moyens de transport, la

pension alimentaire et l'autonomie fonctionnelle, en recourant à la méthode du guichet unique »;

- « assurer un point d'entrée bien visible où les bénéficiaires d'aide sociale pourront obtenir de l'information sur l'emploi, la formation et les services de soutien disponibles localement »;

- « assurer l'accès aux services à une vaste gamme de bénéficiaires d'aide sociale qui sont employables, quasi-employables ou qui peuvent dresser eux-mêmes leur propre plan d'emploi avec un peu d'aide du personnel »;

- « fournir des fonds de soutien de l'emploi en guise de prestations ou de complément à des prestations insuffisantes, et tenir l'information à jour en conséquence;

- « afficher des écriteaux dûment autorisés indiquant qu'il s'agit d'un Centre de ressources établi aux termes du programme objectifEmploi Ontario »;

- « offrir du soutien au comité consultatif du programme objectifEmploi Ontario et recevoir des conseils de ce comité »;

- « modifier les programmes et les services par l'entremise du CR établi aux termes du programme objectifEmploi Ontario, en fonction des renseignements fournis par le comité consultatif et de l'information découlant de l'analyse du service ».

Le CR mène des activités et offre des services visant à répondre à la majorité des objectifs énoncés dans la proposition de mise en oeuvre. Il a réussi à mettre en place un centre multiservice permanent qui donne aux BAS l'accès aux services d'emploi de la ville de Windsor et de DRHC, mais non aux autres services (d'autres partenaires n'offrent que des services sur place à temps partiel, ou encore les fournissent hors des lieux).

Comme il est exposé brièvement dans la proposition, les programmes et les services n'ont pas vraiment été modifiés en fonction d'un quelconque comité relevant du programme objectifEmploi ou d'un comité consultatif communautaire. Le comité consultatif ne s'est jamais réuni à cette fin. La modification des programmes du CR s'est faite plutôt au cours de l'étape de la mise en oeuvre, à la suite d'observations fournies par le personnel du CR. De plus, la formation polyvalente assurée par le conseiller de DRHC a permis d'améliorer les services de counselling que fournissent les conseillers de la ville de Windsor.

Il ressort d'un examen préliminaire des données du sondage que la plupart des clients sont soit satisfaits ou très satisfaits des services du CR. Toutefois, il

convient de souligner qu'aucun client n'a été consulté pendant le travail sur le terrain lié à la réalisation de la présente étude. Certains croient dans la communauté que les clients confondent peut-être soutien du revenu et services du CR et qu'ils hésiteraient par conséquent à mordre « la main qui les nourrit ».

Deux contraintes principales nuisent à la réalisation des objectifs énoncés pour le CR. La première est d'ordre financière. On a rapporté que l'intégration des services des partenaires communautaires n'avait pas eu lieu en raison de l'incertitude qui régnait au sujet de la provenance et du montant des fonds. De plus, les rumeurs qui ont circulé au sujet du programme de travail obligatoire du gouvernement provincial ont semé la confusion chez certains organismes quant au rôle qu'ils sont appelés à jouer auprès des chômeurs. Selon certaines sources, ces organismes seraient davantage portés à protéger leur financement de base qu'à s'engager dans des activités qui risqueraient de réduire leurs chances d'obtenir des fonds dans l'avenir.

La communication constitue la seconde contrainte. L'absence de suivi auprès du comité consultatif communautaire a jeté la confusion dans l'esprit de divers intervenants/partenaires, y compris les représentants d'organismes communautaires et du secteur public. Les comités de planification et de mise en oeuvre initiaux ont travaillé dur pour élaborer une proposition dans un très court délai. Les organismes communautaires devaient participer au processus et être tenus au courant des progrès accomplis. On nous a indiqué que cela ne s'était pas fait faute de temps. Le comité consultatif ne s'est jamais réuni; les divers partenaires, actuels ou éventuels, pourraient donc avoir le sentiment que leur contribution n'est pas souhaitée. On a laissé entendre que le fait d'expliquer clairement le niveau de participation/consultation attendu et de définir avec précision les rôles et les responsabilités dans le cadre général de l'élaboration et de la prestation des services dans la communauté aurait permis de s'assurer qu'un large éventail d'intervenants participent à l'atteinte des objectifs du CR.

## 3.5 Base de financement

Le budget total proposé du CR de Windsor pour l'exercice 1995-1996 était de 1 206 000 $. Les éléments du budget figurent aux tableaux 3.4 et 3.5.

## Tableau 3.4
## Contributions non financières

| Provenance de la contribution | Montant |
|---|---|
| DRHC | 80 000 $ (salaires) + 16 000 $ (avantages soc.) = 96 000 $ |
| Municipalité/province | 425 000 $ (salaires) + 85 000 $ (avantages soc.) = 510 000 $ |
| **Total des contributions non financières** | **606 000 $** |

## Tableau 3.5
## Éléments du budget

| Poste des dépenses | Montant (tel qu'il figure dans le budget de 1995-1996) |
|---|---|
| Salaires des employés (y compris les contributions non financières) | 726 000 $ |
| Avantages sociaux des employés (y compris les contributions non financières) | 145 200 $ |
| **Locaux** | |
| • Loyer et services publics | 90 000 $ |
| • Télécommunications | 15 000 $ |
| • Location d'un photocopieur | 2 500 $ |
| Matériel et fournitures | 47 600 $ |
| Achat de services | 158 000 $ |
| Dépenses supplémentaires liées aux employés | 21 700 $ |
| **TOTAL (y compris les contributions non financières)** | **1 206 000 $** |

Il convient de souligner que, jusqu'à tout récemment, le CR ne versait pas de loyer. Cela réduit donc de 90 000 $ les dépenses globales prévues pour l'année.

Pour faire une estimation du coût de la prestation des services par client, on se fonde sur le nombre total de clients servis et les dépenses engagées jusqu'en décembre 1995. Selon l'information tirée du rapport trimestriel de décembre 1995 soumis au MSSC, 2 041 clients en tout ont reçu des services et des dépenses de 405 459 $ ont été faites à cette date. On évalue donc de la façon suivante le coût des services par client : 405 459 $ ÷ 2 041 = 199 $ par client.

## 3.6 Responsabilité et cadre de prestation des services

Le système de suivi des clients, qui sert à tenir compte des activités menées par les services d'emploi au sein de l'organisme des services sociaux de la ville de Windsor, devait constituer au départ le système de suivi du CR. On a par la suite mis sur pied un système provincial de suivi des clients, aux termes du programme objectifEmploi. Le CR s'emploie en ce moment, en collaboration avec le personnel technique du MSSC, à modifier le nouveau système de sorte qu'on puisse en tirer les mêmes rapports de gestion que produit actuellement le système en place.

Voici quelques exemples de l'information tirée du système :

- données de base (p. ex. nom, adresse, numéro de téléphone, sexe, NAS);
- type d'aide financière reçue;
- situation de famille;
- niveau de scolarité;
- profession principale et autres emplois;
- années d'expérience;
- type de programme auquel participe le client et raison;
- obstacles au début et à la fin de la participation au programme;
- plans relatifs à l'emploi;
- résumé des mesures prises.

Le système de suivi des clients tient compte des interventions faites à l'égard du client et de la situation de ce dernier (p. ex. a trouvé du travail, suit un cours de formation, a été orienté vers un organisme communautaire). Il permet de tenir à jour les dépenses engagées pour chaque client (allocations et dépenses directes de programme). Le système ne retrace pas cependant les dépenses faites au titre des programmes de DRHC, ni les contributions non financières accordées pour soutenir le CR.

On recueille des données de base sur le nombre de clients actifs, le nombre de nouveaux clients et le nombre de clients qui ont participé à diverses activités. Ces données sont ensuite versées au système de suivi des clients. Le système contient également la liste des clients aptes au travail. On définit les besoins des clients de manière très générale en fonction d'obstacles précis. On dresse le résumé des mesures prises pour chaque client. En outre, le dossier papier de chaque client renferme des renseignements additionnels au sujet des interventions faites.

C'est la ville de Windsor qui se charge d'appliquer des mécanismes généraux de contrôle financier. On dresse des rapports mensuels, soumis au directeur du CR de la ville de Windsor, qui traitent des réalisations faites dans le cadre des programmes, du nombre de clients, etc. La ville prépare des rapports trimestriels sur la situation et les réalisations des clients ainsi que des rapports sur les dépenses et le budget qu'elle remet ensuite au MSSC.

## 3.7 Autres questions

En janvier 1996, quatre agents chargés du traitement des cas (soutien de l'emploi) et un réceptionniste étaient embauchés au CR. Les salaires étaient payés à l'aide du budget du CR. Le processus de recrutement utilisé pour choisir et ensuite embaucher ces personnes a soulevé des inquiétudes chez les divers partenaires impliqués dans le CR. Comme la ville de Windsor est le centre de responsabilité du CR de Windsor, les employés dont le nom figure sur la liste de paye du CR sont assujettis à la convention collective de l'ensemble du personnel des services sociaux de la ville de Windsor. Par conséquent, seuls les employés de la ville de Windsor pouvaient se porter candidats aux nouveaux postes. Malgré les prescriptions juridiques propres à l'entente signée par la ville de Windsor et le MSSC, certaines personnes interrogées se sont dites préoccupées par la façon dont les nouveaux employés avaient posé leur candidature aux postes, puis obtenu les postes en question.

# 4.0 CONCLUSIONS - SUDBURY

Ce chapitre traite des conclusions de l'examen des CR de Sudbury. La situation de Sudbury diffère de celle de Windsor en ce sens qu'étant donné sa réalité géographique, il a fallu y créer plus d'un CR pour la prestation de services aux BAS. Des CR ont été mis sur pied aux endroits suivants :

- Sudbury-Centre;
- Sudbury-Est (un bureau central situé à Noëlville et quatre bureaux d'extension situés à St-Charles, Warren, Markstay et Alban);
- Sudbury-Ouest (Espanola);
- Chapleau; et
- Île Manitoulin.

On présente dans cette partie les conclusions générales touchant les cinq CR. Bien qu'on souligne, au besoin, les caractéristiques particulières à chaque CR, les données transmises ici ont souvent été regroupées et ne reflètent pas nécessairement la situation telle qu'elle se présente dans chacun des CR de Sudbury.

## 4.1 Ententes contractuelles

Dans cette partie, on donne des renseignements sur les partenaires, officiels ou non, des CR de Sudbury.

### 4.1.1 Partenaires d'exécution

Tous les CR de Sudbury comptent, comme partenaire d'exécution, le ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC) de l'Ontario. Le rôle principal du MSSC dans les CR consiste à fournir une aide financière. Chaque CR a un centre de responsabilité qui se charge des activités et qui varie selon le centre. La participation d'autres partenaires d'exécution varie aussi selon le centre. Même si Développement des ressources humaines Canada (DRHC) n'a pas

signé d'ententes contractuelles avec les divers CR[2], le Ministère a apporté une aide non financière à tous les centres sous forme de matériel (p. ex. guichets emplois/IMT, ordinateurs, photocopieurs, télécopieurs). Le tableau 4.1 donne de l'information sur les partenaires d'exécution qui participent aux activités courantes de chaque centre.

Le rôle des partenaires est généralement décrit comme une participation à l'élaboration, à la planification et au développement des programmes. Les questions liées au partenariat semblent avoir eu une plus grande incidence sur l'établissement et le démarrage du CR de Sudbury-Centre que sur ceux des autres localités, tout probablement parce que les partenaires officiels (cinq) y sont plus nombreux qu'ailleurs. Ainsi, à Sudbury-Centre, la plus grande partie de la première année a été consacrée au règlement de certains problèmes. On vient donc tout juste de signer une entente avec l'un des partenaires.

Dans l'ensemble, on estimait que les rôles et responsabilités respectifs des partenaires participant aux divers CR de Sudbury étaient clairs pour tous les intéressés. Les préoccupations quant aux rôles et aux responsabilités des partenaires portaient davantage sur l'égalité dans le processus de prise de décision que sur la compréhension des rôles et des responsabilités.

---

2 Comme à Windsor, DRHC et le MSSC ont conclu des ententes contractuelles. Le MSSC a ensuite signé des ententes contractuelles avec les CR.

## Tableau 4.1
## Partenaires d'exécution

| Centre de ressources | Partenaires d'exécution | Rôles et responsabilités |
|---|---|---|
| *Sudbury-Centre* | MSSC | Agent de financement |
| | Municipalité régionale de Sudbury | Centre de responsabilité<br>Agent d'exécution<br>Affectation de trois employés |
| | Services d'emploi pour les jeunes (SEJ/YMCA) | Affectation de personnel (services d'un employé offerts dans le cadre d'une entente de partenariat et un employé rémunéré par le CR, par l'entremise d'un contrat de travail) |
| | People United for Self-Help (PUSH) | Affectation de personnel (services d'un employé offerts dans le cadre d'une entente de partenariat et un employé rémunéré par le CR, par l'entremise d'un contrat de travail) |
| | DRHC | Fourniture de matériel<br>Affectation de personnel (services d''un employé) |
| *Sudbury-Est* | MSSC | Agent de financement |
| | Community Action Network/Réseau Action Communautaire (CAN RAC) | Centre de responsabilité<br>Agent d'exécution |
| | DRHC | Fourniture de matériel |
| *Sudbury-Ouest* (Espanola) | MSSC | Agent de financement |
| | DRHC | Centre de responsabilité<br>Agent d'exécution<br>Fourniture de ressources et de matériel et affectation de personnel<br>Financement de certaines activités (p. ex. la formation) |
| *Chapleau* | MSSC | Agent de financement |
| | Sault College | Centre de responsabilité<br>Affectation de personnel (services) et fourniture de matérie; |
| | DRHC | Fourniture de matériel |
| *Île Manitoulin* | MSSC | Agent de financement |
| | Ville de Little Current | Centre de responsabilité<br>Affectation de personnel |
| | DRHC | Fourniture de matériel |

## 4.1.2 Autres partenaires

La plupart des principaux sujets interrogés dans le cadre de l'étude des CR ont désigné les organismes communautaires, en particulier ceux qui présentent des clients au CR, comme partenaires non officiels des CR. Dans toutes les localités, sauf Sudbury-Centre, un comité consultatif local a été créé comme mécanisme pour favoriser la participation des partenaires communautaires au CR. Ce comité regroupe habituellement des représentants de divers organismes communautaires qui s'intéressent au groupe de clients servis par le CR. Le comité peut aussi inclure des BAS. Ce groupe se réunit généralement chaque trimestre.

Le comité consultatif local conseille et oriente le CR quant à un certain nombre de questions. Une des personnes clés interrogées croyait que d'autres mécanismes (comme des groupes de discussion) favoriseraient une meilleure participation des clients des CR. En effet, on pense que certains clients ne sont peut-être pas à l'aise de participer à un comité auquel siègent des agents de maintien du revenu. En outre, les clients ne sont généralement pas intéressés à certains points prévus dans les ordres du jour, comme l'approbation des procès-verbaux.

Les plans initiaux pour le CR de Sudbury-Centre comprenaient l'établissement d'un comité consultatif local. Cependant, le processus n'a pas dépassé le stade de l'identification des participants éventuels. Même si l'on a tenu deux réunions communautaires à l'étape de la présentation de la proposition (afin de déterminer le centre de responsabilité du CR), on n'a pas établi de comité permanent composé de divers représentants de la collectivité, comme cela s'est fait à d'autres endroits. Certains sujets interrogés attribuaient cette situation à l'incertitude qui a suivi l'élection provinciale de juin 1995 : les partenaires voulaient attendre de voir ce qu'il adviendrait du programme objectifEmploi avant de créer un comité permanent.

Il existe aussi, dans une certaine mesure, des partenariats entre les CR. Par exemple, le personnel d'un CR peut communiquer avec le personnel d'un autre centre pour obtenir de l'information sur un sujet donné ou pour partager des renseignements pertinents. Même si les CR communiquaient entre eux par l'entremise d'un groupe formel avant leur ouverture, il n'y a pas eu de liaison suivie entre les cinq centres depuis leur mise en oeuvre. Le tableau décrivant les marchés de services entre le MSSC et les divers centres de responsabilité indiquait de façon précise qu'un groupe de gestion composé de gestionnaires des cinq CR serait formé pour faciliter la coordination entre les CR (c'est-à-dire la planification commune des stratégies et des services relatifs aux programmes, et le partage de l'information et des ressources).

Les principaux sujets interrogés n'étaient pas tous d'accord sur la nécessité d'un tel mécanisme de communication. Certains croyaient qu'étant donné la clientèle distincte servie par les CR, la communication informelle entre eux était suffisante. D'autres estimaient que les CR devraient communiquer davantage par le biais de réunions et du courrier électronique. Même si on a dit aux directeurs des CR que leurs bureaux seraient reliés par courrier électronique, cela n'a pas encore été fait. La communication accrue entre les CR leur permettrait de partager leurs expériences et les leçons apprises. Cette communication pourrait profiter davantage aux petits CR car leur effectif n'est pas suffisamment nombreux pour que les employés puissent partager leurs expériences et apprendre les uns des autres.

## 4.2 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de chaque CR (caractéristiques, nombre d'employés, rôles des employés, structure des rapports hiérarchiques) est présentée au début de cette partie, suivie de l'information relative à l'ensemble des compétences qu'on trouve dans les CR.

### 4.2.1 Structure

Chaque CR de Sudbury a une structure particulière. Cette structure ainsi que le nombre d'employés qui travaillent dans chaque CR et leurs rôles respectifs sont résumés dans le tableau 4.2. Il faut mentionner que la structure du Centre de Sudbury-Est devait être légèrement modifiée en avril. Les fonds que l'organisme CAN RAC recevait de la province ont été complètement supprimés. Un des conseillers devra donc être mis à pied. Par conséquent, le directeur devra faire davantage de counselling.

## Tableau 4.2
## Structure des CR (en mars 1996)

| Centre de ressources | Caractéristiques | Nombre d'employés | Rôles et responsabilités |
|---|---|---|---|
| *Sudbury-Centre* | Un bureau central qui offre des services d'extension aux autres CR du district de Sudbury (Espanola et Sudbury-Est).<br><br>Les travailleurs du CR de la municipalité régionale de Sudbury (MRS), des SEJ et de PUSH sont regroupés sous un même toit.<br><br>Les conseillers du programme d'emploi municipal (PEM) ainsi qu'un agent de développement de l'emploi de la MRS se trouvent aussi sur place.<br><br>Total de l'effectif : 16 | 1 coordonnateur | Gestion et administration du CR<br>Supervision des employés |
| | | 1 secrétaire | Travail de secrétariat |
| | | 1 commis-réceptionniste | Travail de bureau (p. ex. traiter le courrier et les comptes, et émettre les chèques) |
| | | 7 travailleurs du CR (3 de la MRS, 2 de PUSH, 2 des SEJ; les conseillers partagent les tâches du CR à tour de rôle). | Inscription initiale des clients<br>Évaluation de base des besoins<br>Aide aux clients (p. ex. préparer des curriculum vitae, des lettres d'accompagnement)<br>Ateliers<br>Présentations à l'intérieur et à l'extérieur |
| | | 1 conseiller de DRHC | Agencement des tâches des travailleurs du CR et des tâches de counselling |
| | | 4 conseillers (PEM) | Évaluations en profondeur<br>Présentations à l'intérieur (à DRHC pour la formation) et à l'extérieur |
| | | 1 agent de développement de l'emploi | Associer les clients aux employeurs en vue de placements qui correspondent aux objectifs des clients |
| *Sudbury-Est* | 1 bureau central<br>4 bureaux d'extension<br>Regroup. des services du bureau central et du Collège Boréal<br><br>Jusqu'à tout récemment, les services sur place étaient offerts à temps partiel par divers groupes/organismes.<br><br>Services d'extension offerts par un conseiller du CR de Sudbury-Centre<br><br>Total de l'effectif : 4 | 1 coordonnateur | Gestion et administration |
| | | 2 conseillers (partagent les activités d'extension) | Inscription des clients<br>Évaluation des besoins<br>Counselling professionnel<br>Présentations à l'extérieur |
| | | 1 commis (occasionnel, travaille pour le CR une fois par semaine) | Travail de bureau |

| Centre de ressources | Caracteristiques | Nombre d'employes | Roles et responsabilites |
|---|---|---|---|
| *Sudbury-Ouest (Espanola)* | CR intégré au CEC<br><br>Les employés de l'aide sociale offrent des services sur place à temps partiel.<br><br>Services d'extension offerts par un conseiller de Sudbury-Centre<br><br>Total de l'effectif : 7 | 1 directeur | Gestion et administration du CR et du CEC<br>Supervision des employés |
| | | 3 commis | Inscription initiale<br>Aide aux clients |
| | | 2 agents d'emploi | Évaluation de base des besoins et des objectifs des clients<br>Présentations à l'intérieur et à l'extérieur |
| | | 1 conseiller | Counselling en profondeur<br>Présentations à l'extérieur |
| *Chapleau* | 1 bureau central offrant des services d'extension à deux collectivités<br>Regroupement avec le Sault College et les services sociaux<br>Total de l'effectif : 2 | 1 directeur | Responsabilité du CR |
| | | 1 employé | Gestion et administration des activités courantes<br>Inscription des clients<br>Aide aux clients<br>Counselling d'emploi<br>Présentations<br>Services d'extension |
| *Île Manitoulin* | 1 bureau central offrant des services d'extension à deux collectivités<br><br>Total de l'effectif : 3 | 1 directeur | Responsabilité du CR |
| | | 1 employé à plein temps | Gestion et administration des activités courantes<br>Inscription des clients<br>Aide aux clients<br>Counselling d'emploi<br>Présentations<br>Services d'extension |
| | | 1 employé à temps partiel | Inscription des clients, aide aux clients et counselling en l'absence du personnel à plein temps |

Le CR de Chapleau a aussi connu d'importants changements depuis sa mise sur pied. Le Sault College, le centre de responsabilité du CR, a vu son effectif considérablement réduit. Au départ, les tâches administratives étaient centrées à Chapleau. Cinq employés s'acquittaient de ces tâches pour le collège, et aidaient aussi la conseillère du CR dans son travail. Il ne reste plus maintenant qu'un administrateur pour le collège. Cette personne est en poste à Wawa, et non à Chapleau, ce qui signifie que la conseillère du CR ne bénéficie plus de l'aide d'employés de bureau ni de soutien administratif. En outre, comme le CR doit fermer ses portes lorsqu'elle quitte, cette dernière peut difficilement mener, comme il serait souhaitable, des activités visant l'établissement de partenariats avec les collectivités autochtones.

On était généralement d'avis que les rôles et les responsabilités du personnel du CR étaient clairs pour toutes les personnes concernées. Cela est particulièrement vrai dans les petits centres où un ou deux employés s'acquittent de toutes les tâches (Sudbury-Est, Chapleau et Île Manitoulin). La plupart des centres visés par l'étude avaient des descriptions de poste pour les employés. Cependant, un conseiller a indiqué que même s'il comprenait le mandat général des conseillers de CR, il ne connaissait pas très bien les limites de son rôle. Par exemple, il estimait que la communication avec les employeurs devrait relever des conseillers, mais il n'était pas certain que cela fasse effectivement partie de leur mandat.

C'est au CR de Sudbury-Centre qu'on trouve le plus d'employés. Certains sujets interrogés croyaient qu'en raison du manque de planification au moment de l'établissement du CR ainsi que du manque d'orientation au départ, les rôles des employés n'avaient pas été bien définis avant que ces derniers entrent en fonction. Néanmoins, il y en a qui estimaient que les rôles et les responsabilités s'étaient précisés avec le temps. Cependant, on pensait aussi que certains employés du CR effectuent maintenant plus de tâches de counselling qu'ils ne le devraient et qu'ils ne présentent pas toujours les clients aux conseillers comme ils devraient le faire.

Les principaux sujets interrogés n'ont pas soulevé d'élément ou de problème important en ce qui a trait à la structure des rapports hiérarchiques dans l'un ou l'autre des CR. Cela est également vrai du CR de Sudbury-Centre, où les employés viennent de divers organismes. Dans ce CR, même si les employés peuvent toujours discuter de questions précises avec leur superviseur à l'extérieur du Centre, ils relèvent tous, en bout de ligne, du coordonnateur du CR.

### 4.2.2 Ensemble de compétences

Les principales personnes interrogées dans le contexte de l'étude ont indiqué que tous les employés des CR avaient les compétences nécessaires pour servir les clients. La plupart ont des antécédents professionnels qui correspondent aux exigences de leur emploi (p. ex. en service social) et la plupart ont aussi effectué des tâches semblables ou connexes pendant un certain nombre d'années. En outre, le personnel des cinq CR a reçu de la formation dans les secteurs appropriés (évaluation et examen des besoins, modules de counselling, etc.). Bien que, de façon générale, les employés des CR sentent qu'ils ont ce qu'il faut pour faire leur travail, la plupart disent avoir besoin à cette fin de formation continue.

En général, il n'y a pas de mécanismes formels pour l'évaluation des besoins de formation aux CR de Sudbury. Le CR de Sudbury-Ouest (bureau d'Espanola) fait exception à cette règle, car on y trouve, au sein du CEC, une structure pour contrôler la qualité des services offerts. Les résultats font ressortir les secteurs qui gagneraient à faire l'objet d'une formation accrue.

Dans la plupart des CR, les employés doivent déterminer eux-mêmes leurs besoins de formation. Des brochures d'information sur les cours offerts sont parfois distribuées et les employés peuvent choisir la formation qui leur serait la plus utile. Il semble que dans presque tous les CR, on devrait évaluer de façon formelle les besoins de formation. Une formation continue contribuerait à garantir la prestation de services uniformes. La gestion des dossiers et le contrôle des documents ont été indiqués comme mécanismes qui aideraient à évaluer la qualité du travail du personnel, et ainsi à déterminer les secteurs éventuels où il faudrait possiblement offrir de la formation.

## 4.3 Services et activités des CR

Tous les CR de Sudbury offrent les mêmes services de base. Les clients peuvent se prévaloir des services en autonomie ou se faire aider des employés. Tous les clients passent par les mêmes processus d'inscription et d'évaluation. L'inscription typique d'un nouveau client consiste à déterminer sa situation (p. ex. assistance générale en bien-être social, Programme de prestations familiales) et à obtenir des renseignements de base (nom, adresse, numéro de téléphone, etc.). On procède ensuite à une évaluation des besoins fondamentaux du client. Cette évaluation permet au personnel du CR et au client de déterminer les compétences du client, son expérience, ses objectifs professionnels, etc., ainsi que la bonne marche à suivre (p. ex. établissement

d'un curriculum vitae, présentation à un autres organisme, inscription à un programme de formation précis). Si un client n'a pas d'objectifs ou ne sait pas quels objectifs il devrait se fixer et qu'il a besoin de plus de counselling, on lui offre alors du counselling additionnel. Dans les bureaux où le personnel n'est pas nombreux (Sudbury-Est, Chapleau, Île Manitoulin), c'est la même personne qui s'acquitte des tâches relatives à l'inscription, à l'évaluation et au counselling. Dans les centres plus importants (Sudbury-Centre et Espanola), les tâches sont réparties entre les employés (voir le tableau 4.2).

On peut recourir à des instruments pour aider les clients pendant les processus d'évaluation et de counselling. Par exemple, les CR ont accès à des programmes informatiques (notamment *Découverte*[3]) afin d'aider les clients à dresser une liste de leurs compétences et à clarifier leurs objectifs. Les formulaires d'évaluation établis par les divers CR ou ceux qui étaient utilisés par les fournisseurs de services (p. ex. les services régionaux d'aide à l'emploi) avant l'établissement des CR, et les guides d'évaluation peuvent également servir.

Tous les CR disposent du matériel suivant qui est mis à la disposition des clients:

- les comptoirs libre-service de DRHC, y compris des guichets emplois, de l'information sur le marché du travail, et des documents sur les programmes;
- des ordinateurs, y compris des logiciels de traitement de texte, d'évaluation personnelle (dans la plupart des cas) et de rédaction de curriculum vitae (dans certains cas);
- des imprimantes;
- des photocopieurs;
- des bibliothèques de documentation qui renferment, par exemple, des renseignements sur d'autres fournisseurs de services, des répertoires concernant les collèges et les programmes de rattrapage, et des vidéos;
- un téléviseur, un magnétoscope et une caméra; et
- des téléphones et des télécopieurs.

---

3 Le bureau de Chapleau n'a pas accès à ce programme, ce qui a été indiqué comme une lacune.

Les bureaux d'extension n'ont pas nécessairement tout ce matériel. Par exemple, deux bureaux d'extension de Sudbury-Est n'ont pas de guichet emplois, de téléviseur, de magnétoscope ni de caméra. Qui plus est, le bureau de Chapleau n'offre pas de programmes d'évaluation informatisés. On a demandé ces programmes, mais les restrictions budgétaires ont empêché leur installation. Le bureau de Sudbury-Centre a du matériel adapté aux besoins des personnes handicapées. En outre, tous les CR (à l'exception des bureaux d'extension de Sudbury-Est) ont offert des ateliers aux clients sur des sujets comme la recherche d'emploi et les techniques d'entrevue.

Le processus de présentation est plus ou moins formel selon le CR. Au CR de Sudbury-Centre, on se sert d'un formulaire pour présenter les clients aux organismes communautaires. Ceux-ci peuvent utiliser le revers du formulaire pour donner de la rétroaction sur les résultats de la présentation. À l'Île Manitoulin, les clients apportent le formulaire de présentation à chaque organisme qu'ils visitent, ce qui évite d'avoir à obtenir de nouveau l'information des clients. Dans d'autres bureaux, les présentations se font de façon moins formelle. Ou bien les clients sont informés des endroits où ils peuvent recevoir d'autres services ou bien les présentations sont faites au téléphone. On donne rarement suite à ces présentations dans le but d'en connaître les résultats.

### 4.3.1 Intégration des services au sein des CR

La mesure dans laquelle les divers services (y compris les guichets emplois et les comptoirs d'information sur le marché du travail) sont intégrés au sein des CR, varie, comme le reste, selon le CR. Comme on l'a mentionné plus haut, la plupart des CR ont le même matériel de base. Les CR ont atteint divers niveaux d'intégration des services. Le modèle de regroupement des services facillite l'intégration des services dans les bureaux où sont réunis divers fournisseurs de services. Ce modèle est utilisé, à des degrés divers, aux endroits suivants :

- **Sudbury-Centre :** Les services d'aide à l'emploi de la municipalité ont été déménagés au CR. DRHC fournit les services d'un employé à temps plein, et les partenaires ayant une expérience particulière des questions relatives aux jeunes et aux personnes handicapées sont affectés au CR.

- **Sudbury-Est :** Le bureau central partage les locaux du Collège Boréal (qui offre le programme L'AVENIR). Jusqu'à tout récemment, d'autres fournisseurs de services offraient des services sur place à temps partiel, à tour de rôle. Ces fournisseurs de services incluaient, entre autres, un chiropraticien, un réflexologue ainsi que des représentants d'un organisme de santé mentale, d'un programme d'alphabétisation, de l'unité de santé du district de Sudbury, des Infirmières de l'Ordre de Victoria du

Canada et de services juridiques. Cependant, des restrictions budgétaires ont réduit la capacité de certains fournisseurs de continuer d'offrir des services sur place.

- **Sudbury-Ouest (Espanola) :** Le CR est intégré au CEC. Les mêmes services sont offerts à tous les clients. Les agents de maintien du revenu offrent aussi des services sur place quatre jours par semaine.

- **Chapleau :** Le CR se trouve dans le même immeuble que le Sault College et les services sociaux de la municipalité. Le Sault College compte, entre autres, des travailleurs du programme L'AVENIR et des agents de placement. Il offre de l'information sur le rattrapage et les programmes universitaires, le programme Formation de base de l'Ontario et les programmes destinés au peuple autochtone.

Il a été indiqué qu'il serait difficile de regrouper de nombreux fournisseurs de services à l'Île Manitoulin étant donné le manque de locaux appropriés.

Voici ce qu'on a dit être les principaux avantages du regroupement sous un même toit des fournisseurs de services :

- Le regroupement permet aux clients d'accéder à de nombreux services sans avoir à se déplacer d'un endroit à l'autre. Ce facteur n'est pas négligeable pour les clients dont le budget de déplacement est limité (p. ex. ceux qui doivent payer l'autobus).

- Le regroupement permet au personnel et aux clients d'accéder sur place à du personnel spécialisé dans divers domaines. Un certain nombre de sujets interrogés ont mentionné qu'ils avaient acquis beaucoup de connaissances dont ils avaient besoin pour servir les clients du fait qu'ils partagaient les locaux avec d'autres organismes. Le regroupement facilite l'échange de renseignements pertinents entre les partenaires.

Même si le regroupement facilite l'intégration de nombreux services, la coordination efficace de ces services n'est pas nécessairement facile. Les réunions entre les divers fournisseurs de services, ou les partenaires, semblent favoriser la coordination. Par exemple, à Chapleau, le personnel du CR participe aux réunions mensuelles du personnel du Sault College. Ces réunions facilitent l'échange d'information et la coordination des services. Là où il y a regroupement de nombreux services, des réunions régulières conjointes du personnel contribuent à créer un esprit d'équipe entre les employés, ainsi qu'un sentiment d'appartenance à une unité intégrée. On devrait encourager la tenue de telles réunions dans les CR qui n'en tiennent pas déjà.

## 4.3.2 Partenariats et relations avec la collectivité

Dans la plupart des localités, la collectivité participe, directement ou indirectement, aux activités du CR. Les principales personnes interrogées ont généralement témoigné de l'existence de liens utiles entre les CR et les collectivités respectives servies. Ces liens sont habituellement favorisés par la présence d'un comité consultatif local et d'autres comités communautaires auxquels le personnel du CR peut participer. L'absence d'un comité communautaire semble avoir suscité du ressentiment chez certains organismes du secteur servi par le bureau de Sudbury-Centre. Mais on a aussi mentionné que le ressentiment initialement manifesté à l'égard du CR a diminué depuis l'établissement du CR dans la collectivité. Les organismes communautaires se rendent compte que le CR répond à un besoin chez les clients et certains d'entre eux ont dit qu'ils aimeraient participer davantage aux activités du Centre.

La municipalité régionale de Sudbury entretient depuis dix ans des liens avec un certain nombre d'organismes communautaires et il a été mentionné que bon nombre de ces liens sont demeurés efficaces depuis l'établissement du CR. Mis à part ces liens, l'importance de la collectivité semble aussi avoir eu une incidence sur l'établissement de liens favorables entre le CR et les organismes communautaires. Plus petite est la collectivité, plus facile il est de communiquer avec d'autres fournisseurs de services pertinents, même en l'absence d'un mécanisme formel. Néanmoins, la présence de mécanismes formels comme des comités propres aux CR ou d'autres comités communautaires auxquels les CR participent où dont ils reçoivent de l'information contribue à établir des liens favorables avec d'autres organismes communautaires, ainsi qu'à promouvoir la connaissance et la compréhension de ces organismes.

Le tableau 4.3, donne un aperçu des divers mécanismes utilisés dans chaque CR pour faciliter les échanges entre le CR et les organismes communautaires.

On a demandé aux principaux sujets interrogés si les CR proposaient des services déjà offerts dans la collectivité. En général, ils ont dit qu'il y avait très peu de double emploi entre les services offerts par les CR et les services déjà en place dans la collectivité. Les possibilités de double emploi sont limitées dans les petites localités comptant peu de fournisseurs de services. En outre, les mécanismes d'échange dont fait état le tableau 4.3 contribuent à limiter le double emploi. Qui plus est, de nombreux organismes communautaires font face à des compressions budgétaires, ce qui limite leur capacité d'offrir des services, un vide que les CR peuvent parfois combler. Cependant, on a aussi précisé que les restrictions touchant les programmes et les services entraînent une diminution de l'ensemble des services vers lesquels les CR peuvent diriger les clients (p. ex. formation dans un domaine particulier, programmes

d'alphabétisation), ce qui crée des lacunes dans les services. La formation constitue une lacune particulièrement importante dans les petites localités.

**Tableau 4.3**
**Mécanismes d'échange entre les CR et les collectivités**

| Centre de ressources | Mécanismes |
|---|---|
| ***Sudbury-Centre*** | Les partenaires du CR siègent à divers comités au sein de la collectivité. La municipalité régionale de Sudbury et DRHC entretiennent des liens avec de nombreux organismes communautaires qui existaient avant l'établissement du CR. |
| ***Sudbury-Est*** | Certains membres du comité consultatif relatif au programme objectifEmploi font aussi partie du conseil d'administration et de sous-comités du CAN RAC. Ces comités incluent des représentants sectoriels et régionaux. |
| ***Sudbury-Ouest (Espanola)*** | Le comité consultatif relatif au programme objectifEmploi se compose de représentants de divers groupes de services. Un groupe interorganismes plus général inclut à son tour des membres du comité consultatif. Des liens existaient déjà entre le CEC et de nombreux organismes communautaires avant l'établissement du CR. |
| ***Chapleau*** | Les employés du CR participent aux réunions du personnel du Sault College et communiquent régulièrement, de façon impromptue, avec le personnel. Le personnel du CR communique aussi avec d'autres fournisseurs de services (thérapeute du travail, représentant d'un organisme de santé mentale, etc.) sur une base informelle. Un comité consultatif relatif au programme objectifEmploi est en place et la coalition pour la formation et l'éducation dans la collectivité transmet au CR des renseignements sur les besoins de formation de la collectivité par l'entremise du Sault College. |
| ***Île Manitoulin*** | Un comité consultatif relatif au programme objectifEmploi a été établi. Il existe aussi un groupe interorganismes plus général. |

Il y avait des possibilités de double emploi en ce qui a trait aux services dans Sudbury-Centre. En effet, il existait déjà un centre de ressources professionnelles (CRP) à cet endroit avant l'établissement du CR. Cependant, le CRP dirige maintenant les BAS vers le CR. Un examen de la version printemps/été 1995 du guide sur les services d'emploi (Manuel des services d'emploi), produit par la secteur des services d'aide à l'emploi de la municipalité régionale de Sudbury, révèle qu'il y a peu de double emploi entre les services fournis par le CR et ceux d'autres groupes communautaires, exception faite, possiblement, des Services d'emploi pour les jeunes et des Services de réadaptation professionnelle du YMCA. Même si le CR offre aux BAS le même genre de services, la description que renferme la publication porte à croire que les services offerts dans le cadre de ces programmes sont plus importants que ceux offerts par le CR et qu'il ne s'agit pas de services continus.

D'après la description des Services de réadaptation professionnelle, l'un des objectif de ce programme consiste à aider les personnes handicapées à se préparer à l'emploi et à trouver du travail. Il y a là une possibilité de double emploi avec les services offerts au CR à l'intention des personnes handicapées. En outre, la description des Services d'emploi pour les jeunes indique qu'il y a des possibilités réelles de chevauchement des services entre ce programme et ceux du CR.

On a interrogé le directeur et le personnel des SEJ sur place dans le cadre de la présente étude, mais non les clients et le personnel des SEJ travaillant à l'extérieur. Il est donc difficile d'évaluer la pleine mesure du double emploi possible entre les services du CR et ceux des SEJ offerts à l'extérieur. Il a toutefois été mentionné qu'une plus grande collaboration s'imposait entre ces deux fournisseurs de services afin de limiter le double emploi. On signale, par exemple, que le CR ne fournit pas de curriculum vitae sur disquette. Ainsi, si un jeune prépare un curriculum vitae au CR et qu'il se rend au bureau des SEJ situé à l'extérieur pour obtenir des services additionnels qui entraînent la modification de son curriculum vitae, il doit le dactylographier de nouveau.

Malgré les possibilités de double emploi cernées pour le CR de Sudbury-Centre, on estimait généralement que tous les CR avaient réussi à établir un système intégré unique de programmes et de services pour les BAS (en particulier ceux qui reçoivent de l'assistance générale en bien-être social) dans leur collectivité. On y est parvenu, dans une certaine mesure, grâce au modèle de regroupement des services et en dirigeant les clients vers d'autres organismes pertinents quand leurs besoins dépassaient l'aide que le CR était en mesure de leur offrir.

### 4.3.3 Clients - nombre et caractéristiques

Dans cette partie, on donne de l'information sur le nombre et les caractéristiques des clients des CR de Sudbury. Tous les CR, sauf celui de Sudbury-Centre, servent les clients BAS et non BAS. Au CR de Sudbury-Centre, tous les clients peuvent se servir des guichets emplois qui se trouvent sur place. Mais seuls les clients BAS peuvent utiliser les autres ressources du CR. Les autres CR ont une approche différente en ce qui concerne les services aux clients autres que les BAS. À Sudbury-Est, on a averti les clients non BAS (p. ex. les prestataires d'a.-c., ceux qui ne sont pas admissibles à l'a.-c.) que les BAS avaient la priorité en matière de services. Bien qu'on ne conserve pas de dossiers sur les clients non BAS, le nombre de ces clients qui ont fait appel aux services du CR est indiqué dans le rapport trimestriel présenté au MSSC.

À Sudbury-Ouest, le personnel du CEC et du CR servent ensemble tous les clients sans distinction et tous ont accès au matériel. À Chapleau, on a dit que

les clients étaient surtout des BAS. Le CR examine la possibilité d'imposer aux clients autres que les BAS des frais pour l'utilisation de certains services, comme les téléphones, parce que certains frais mensuels sont très élevés.

Au CR de l'Île Manitoulin, les groupes suivants ont été identifiés comme groupes cibles pour le Centre :

- les BAS et leur conjoint;
- les personnes handicapées qui reçoivent de l'aide sociale et leur conjoint;
- les gens qui risquent de devenir des BAS (p. ex. les prestataires d'a.-c., les personnes qui ne sont pas admissibles aux prestations d'a.-c., les chômeurs et les personnes qui risquent de perdre leur emploi).

Les volumes de clients pour les trimestres prenant fin en septembre et en décembre 1995 sont résumés dans le tableau 4.4.

Il est à noter que les chiffres qui figurent dans le tableau 4.4 correspondent à ceux qui sont présentés dans les rapports trimestriels qui nous sont fournis et que ces rapports comportent certaines incohérences qui n'ont pas pu être réglées. Il importe aussi de signaler que le « total des clients servis » correspond au niveau des activités menées par le CR et non au nombre de particuliers qui sont des clients du CR. En outre, les chiffres fournis par les CR ne correspondent pas tous nécessairement à la même chose. Par exemple, les chiffres relatifs au total des clients servis aux CR de Sudbury-Est et de l'Île Manitoulin incluent les clients BAS et non BAS tandis que les chiffres fournis par les autres CR ne s'appliquent qu'aux clients BAS. À moins que les utilisateurs des rapports trimestriels présentés au MSSC[4] ne soient mis au courant de ces différences, il semblerait nécessaire de convenir d'une approche plus uniforme de présentation de l'information. La situation se complique du fait que l'information présentée par le CR de Windsor dans ses rapports trimestriels ne correspond pas à celle que présentent les CR de Sudbury, étant donné que les formulaires utilisés ne sont pas les mêmes (les CR de Sudbury utilisent un formulaire du centre de documentation d'objectif Emploi Ontario (MSSC), alors que le CR de

---

4 Ces rapports ne font pas mention du nombre de clients qui font partie des groupes désignés (p. ex. les personnes autochtones, les membres de groupes de minorités visibles, les personnes handicapées).

Windsor se sert d'une formule qui a été élaborée pour le programme d'emploi des municipalités et des Premières nations.

## Tableau 4.4
## Activités des clients deuxième (se terminant en septembre) et troisième (se terminant en décembre) trimestres de 1995

| Centre de ressources | Total de clients servis | Présentations | | | | Total des présent. | Placements | | | Total des placem. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Services intensifs | Progr. de formation | Progr. d'emploi | Services de soutien | | Progr. de formation | Emplois | Autres | |
| **Sudbury-Centre** | | | | | | | | | | |
| 1er trimestre | 6 628 | 1 332 | 882 | | | 2 214 | | | | |
| 2e trimestre | 3 947 | 155 | 102 | | | 257 | | | | |
| Total | 6 628 | 1 487 | 984 | | | 2 471 | | | | |
| **Espanola** | | | | | | | | | | |
| 1er trimestre | 159 | 26 | 82 | 142 | 9 | 259 | 69 | 9 | | 78 |
| 2e trimestre | 194 | 14 | 8 | 41 | 1 | 64 | 8 | 1 | | 9 |
| Total | 353 | 40 | 90 | 183 | 10 | 323 | 77 | 10 | | 87 |
| **Sudbury-Est** | | | | | | | | | | |
| 1er trimestre | 287 | 13 | 34 | 23 | 20 | 90 | 11 | 28 | 21 | 60 |
| 2e trimestre | 167 | 0 | 11 | 0 | 10 | 21 | 3 | 4 | 4 | 11 |
| Total | 329 | 13 | 45 | 23 | 30 | 111 | 14 | 32 | 25 | 71 |
| **Chapleau** | | | | | | | | | | |
| 1er trimestre | 62 | 0 | 5 | 17 | 0 | 22 | 1 | 7 | 2 | 10 |
| 2e trimestre | 20 | n/a | 3 | 7 | 1 | 11 | 3 | 4 | 2 | 9 |
| Total | 82 | n/a | 8 | 24 | 1 | 33 | 4 | 11 | 4 | 19 |
| **Île Manitoulin** | | | | | | | | | | |
| 1er trimestre | 176 | 1 | 11 | 2 | 3 | 17 | 10 | 15 | 13 | 38 |
| 2e trimestre | 116 | 1 | 8 | 0 | 8 | 17 | 4 | 5 | 5 | 14 |
| Total | 292 | 2 | 19 | 2 | 11 | 34 | 14 | 20 | 18 | 52 |

Bien que le fait de servir des clients non BAS ne semble pas présenter de problème dans certains des CR visés par l'étude (p. ex. le CR de Sudbury-Ouest sert tous les clients de la même façon tout en respectant facilement son budget), cela semble créer des difficultés dans d'autres cas, notamment au CR de Chapleau. En effet, l'utilisation des services par des clients autres que les BAS dans ce CR fait grimper les frais à un moment où les fonds devraient être utilisés judicieusement. Il faut mentionner que quelques-unes des principales personnes interrogées croyaient que les CR devraient aider tous les chômeurs dans leur recherche d'emploi plutôt que de se limiter à servir les BAS.

## 4.4 Mise en oeuvre et objectifs des CR

Dans cette partie, nous donnons un aperçu du modèle de prestation de services utilisé dans chaque CR et traitons des facteurs qui ont eu une incidence sur la mise en oeuvre du modèle. On examine aussi, s'il y a lieu, les autres modèles envisagés par les divers CR.

### 4.4.1 Modèles de prestations de services utilisés

Les caractéristiques des diverses structures en place dans les CR de Sudbury sont présentées dans le tableau 4.2. Voici un aperçu du modèle mis en oeuvre à chaque endroit :

- **Sudbury-Centre** - Les employés du CR, de DRHC, des SEJ et de PUSH ainsi que des services d'aide à l'emploi de la municipalité ont été intégrés au sein du centre. Le CR offre des services de counselling dans le cadre de son programme d'extension à deux autres CR de Sudbury.

- **Sudbury-Est** - Le bureau central du CR-CAN RAC, situé à Noëlville, partage les locaux du Collège Boréal. D'autres fournisseurs de services viennent au CR pour y offrir, à temps partiel, des services. Le modèle comprend aussi quatre bureaux d'extension.

- **Sudbury- Ouest (Espanola)** - Le CR est intégré au Centre d'emploi du Canada. Les agents de maintien du revenu offrent des services sur place quatre fois par semaine.

- **Chapleau** - Le CR partage les locaux du Sault College et des services sociaux de la municipalité. Le bureau central du CR sert aussi deux bureaux d'extension.

- **Île Manitoulin** - Le CR est situé dans un bureau central qui sert deux bureaux d'extension.

Le modèle de regroupement des services était perçu comme étant très efficace. Comme il a déjà été mentionné, le regroupement des services des CR avec ceux d'autres fournisseurs de services permet aux employés du CR d'échanger facilement de l'information et d'accroître leur connaissance des questions qui intéressent les clients. Grâce au savoir-faire des divers partenaires travaillant sous un même toit (selon une entente officielle ou non), les clients peuvent accéder à un éventail de services sans avoir à aller d'un bureau à l'autre. En outre, les divers partenaires y vont tous de leur propre contribution en ce qui concerne le réseautage et leur connaissance des ressources offertes dans la région, ce qui augmente les chances que les clients soient bien dirigés. Le désavantage du modèle de regroupement des services est qu'il peut rendre plus difficile la gestion du CR.

## Sudbury-Centre

On a dit que les employés du bureau de Sudbury-Centre avaient beaucoup contribué à la mise en oeuvre fructueuse du modèle de regroupement des services. Les personnes interrogées ont déclaré que les employés avaient bien travaillé ensemble pour faire du CR un bureau intégré qui est tout à fait axé sur les besoins des clients, et ce dans des conditions difficiles et en l'absence d'un plan et d'une orientation bien définis. La présence sur place d'un employé de DRHC était perçue comme un net avantage du regroupement, étant donné que cela aide les autres employés du CR à accroître leur connaissance des questions relatives à l'emploi et à la formation ainsi que des ressources communautaires.

La proposition initiale faite par la municipalité régionale de Sudbury pour le CR de Sudbury-Centre renvoyait à un modèle de regroupement plus vaste que celui présentement en place. En effet, on envisageait que divers organismes communautaires et fournisseurs de services viendraient sur place un ou deux jours par semaine pour offrir des services ou qu'ils utiliseraient certains locaux du CR pour tenir des séances de groupe spéciales au besoin.

Même si ce modèle reçoit toujours de l'appui, le manque d'espace à l'emplacement actuel du CR rendrait difficile la prestation de services sur place, même à tour de rôle, par d'autres partenaires. Qui plus est, les organismes communautaires n'ont pas toujours les ressources voulues pour pouvoir offrir des services au CR. Cela est particulièrement vrai à un moment où bon nombre de ces organismes font face à des compressions budgétaires. En outre, les organismes

dont le groupe cible ne se limite pas aux BAS ne sont peut-être pas prêts à affecter des employés qui ne s'occuperaient que de ce groupe de clients étant donné que cette approche ne cadre pas avec leur mandat.

## Sudbury-Est

Le CAN RAC voulait aussi faire en sorte que d'autres partenaires partagent les locaux du CR. On voulait mettre sur pied un guichet unique, un centre de services polyvalent, qui permettrait aux clients de trouver la réponse à la plupart de leurs besoins à un seul endroit. Il semblerait que le désir d'autres fournisseurs de services de veiller à leurs propres intérêts a empêché le CAN RAC de donner suite à son idée. Néanmoins, on pensait qu'étant donné le climat financier actuel, les fournisseurs de services devraient regrouper leurs services à l'avenir afin de pouvoir partager les coûts, notamment les frais généraux.

Comme il a été expliqué plus haut, le CR de Sudbury-Est se compose d'un bureau central et de quatre bureaux d'extension qui servent les localités plus petites. Même si ce modèle a l'air de bien répondre aux besoins de la collectivité, quelques-unes des personnes interrogées se demandaient s'il convenait de garder ouverts des bureaux là où le bassin de population ne le justifie pas. On croyait que toute la région de Sudbury-Est pourrait être servie par des services d'extension, à partir du CR de Sudbury-Centre. Le bureau d'extension de Warren, en particulier, a été mentionné à titre d'exemple d'un bureau dont le maintien n'était pas justifié par le nombre de clients servis. En effet, le total de clients servis en février n'était que de sept.

Il y a un désavantage à l'approche suivie à Sudbury-Est : le fait de choisir comme centre de responsabilité du CR un organisme dont les rentrées de fonds sont fortement tributaires de la province rend le CR vulnérable aux compressions budgétaires. En effet, les fonds que le CAN RAC reçoit de la province ont été supprimés pour 1995-1996. Ainsi, l'organisme aura comme seule source de financement les fonds versés dans le cadre du programme objectifEmploi. Bien qu'on s'attende à ce que, au cours du prochain exercice, la plupart des activités de l'organisme aient trait au CR, il faudra, comme suite aux compressions, mettre un conseiller à pied et réduire les services.

## Sudbury-Ouest

On a dit que le succès de la mise en oeuvre du CR de Sudbury-Ouest venait en grande partie du fait que le CR avait été intégré au CEC. Toutes les ressources qui s'y trouvent (personnel et matériel) servent à aider tous les clients sans distinction. Par conséquent, bon nombre des frais dont aurait à s'acquitter le CR s'il était situé ailleurs ont été et continuent d'être assumés par le CEC. Les seuls frais payés à partir du budget du programme objectifEmploi sont les frais additionnels qui ont été engagés depuis l'établissement du CR. Ainsi, on estimait qu'une somme approximative de 20 000 $ sera retournée à la province pour l'exercice 1995-1996.

On pensait que les liens qui existent avec la collectivité avaient également contribué à la mise en oeuvre fructueuse du CR à cet endroit. Cependant, comme on l'a déjà mentionné, le processus ouvert utilisé pour choisir l'emplacement du CR semblait avoir laissé certaines cicatrices dans la collectivité. Il a été suggéré qu'on aurait pu s'adresser aux partenaires éventuels et évaluer les propositions une à une.

## Chapleau

On pensait que la formule de regroupement utilisée à Chapleau comportait, comme ailleurs, certains avantages. Toutefois, les difficultés qu'a connues le Sault College a nui à la prestation des services. L'employé en poste au CR, en l'occurrence une femme, n'a plus l'appui du collège dans ses activités administratives et on craignait que des compressions budgétaires additionnelles n'entraînent la suppression de certains programmes utiles aux clients. En outre, du fait que le CR ne compte qu'une seule employée, celle-ci n'a pas pu tendre la main à d'autres partenaires éventuels (p. ex. la collectivité autochtone) comme elle l'aurait voulu.

## Île Manitoulin

Le CR de l'Île Manitoulin est le seul bureau où l'on n'a pas recours à une formule quelconque de regroupement avec d'autres partenaires. On a bel et bien envisagé de recourir au modèle de regroupement à cet endroit, mais les personnes interrogées estimaient qu'il aurait été difficile de réunir plusieurs organismes dans le même immeuble à cause du manque d'espace. Cependant, le CR partagera bientôt les locaux des services sociaux, ce qui était perçu comme une démarche importante pour le CR. Comme ailleurs, en raison des compressions budgétaires qui touchent divers organismes, il y a maintenant moins de programmes vers lesquels diriger les clients.

Le principal avantage lié à la structure du CR de l'Île Manitoulin est que la taille du bureau (petit bureau avec une seule employée) fait en sorte que les clients s'y sentent bien. Par contre, parce qu'il n'y a qu'une employée, les clients doivent parfois attendre quand ils ont besoin d'aide. Toutefois, on prévoyait que la période d'attente serait moins longue quand le CR aurait déménagé dans les bureaux de la ville de Little Current, car l'employé qui travaille avec le CR à temps partiel se trouverait sur place.

Le CR central semble être plus efficace que les bureaux d'extension (situés dans les divers bureaux d'administration municipale). Comme ces bureaux n'ont pas de matériel, il faut plus de temps pour servir les clients qui veulent, par exemple, préparer un curriculum vitae. Le conseiller doit rencontrer le client, puis revenir au bureau central pour préparer le curriculum vitae sur ordinateur, avant de remettre le document au client à sa prochaine visite. Par comparaison, les clients qui se présentent au CR central (ou à tout autre CR) peuvent recevoir les services le même jour.

## 4.4.2 Atteinte des objectifs

Le centre de responsabilité de chaque CR a signé un marché de services avec le MSSC. Ce marché de services inclut une description des objectifs en matière de services que chaque CR tâchera d'atteindre. Voici ces objectifs :

- fournir aux clients des renseignements complets et exhaustifs qui leur permettront de prendre des décisions professionnelles réalistes en ce qui concerne la formation et l'emploi;

- assurer la continuité des services en dirigeant les clients vers les ressources communautaires pertinentes en matière de formation et d'emploi et en assurant le suivi nécessaire;

- offrir aux clients de l'information et de l'aide générales concernant les services de soutien et les programmes communautaires qui pourraient les aider et les appuyer dans la poursuite de leurs objectifs professionnels;

- recueillir et analyser des données relatives aux clients afin d'aider la collectivité à assurer le développement continu de son CR, des programmes liés au marché du travail et des services de soutien;

- offrir des services d'évaluation préliminaires aux clients qui en ont besoin et diriger ces derniers, s'il y a lieu, vers des services professionnels plus intensifs offerts dans la collectivité.

Dans l'ensemble, tous les comptes rendus indiquent que les CR ont atteint la majorité de ces objectifs. Cependant, le quatrième objectif – rassembler et analyser des données ayant trait aux clients qui seront utiles à la collectivité pour le développement continu de son CR, des programmes liés au marché du travail et des services de soutien – semble poser des difficultés. Alors que tous les CR réunissent de l'information sur leurs clients, la mesure dans laquelle ces données sont analysées afin d'aider la *collectivité* dans le développement de son CR, des programmes liés au marché du travail et des services de soutien est limitée. À Sudbury-Centre, par exemple, le comité consultatif local par l'entremise duquel l'information pourrait être partagée au bénéfice de la collectivité n'a pas été mis en place. En outre, à cet endroit comme ailleurs, les nombreuses compressions budgétaires imposées aux organismes communautaires limitent leur capacité de développer les programmes et les services.

Les CR devaient aussi constituer un « point d'entrée très visible où les bénéficiaires d'aide sociale pourraient recevoir de l'information sur l'emploi, la formation et le soutien offerts au niveau local ». Encore une fois, tout indique que

les CR ont atteint cet objectif. Les CR devaient aussi être accessibles à tout l'éventail des bénéficiaires d'aide sociale. Pour atteindre ce dernier objectif, le CR devait répondre aux conditions suivantes :

- s'assurer que les bureaux sont physiquement accessibles;
- s'assurer que les clients handicapés peuvent accéder aux services en leur offrant l'aide technique et l'aide individuelle nécessaires;
- s'assurer que les services répondent aux besoins culturels et linguistiques des clients, que les services d'extension répondent aux besoins des clients membres des groupes de minorités visibles et que les services sont offerts d'une manière qui tient compte des différences culturelles;
- assurer la liaison avec le réseau de garde d'enfants et s'assurer que les parents sont dirigés vers les services appropriés, accrédités ou non;
- promouvoir les services du CR auprès de toute la gamme des clients éventuels, y compris les jeunes;
- s'assurer que le CR est lié au réseau des organismes communautaires autres que ceux qui s'intéressent à l'emploi et diriger les clients vers les organismes nécessaires, selon le besoin (p. ex. services à la famille, counselling, soins de santé);
- promouvoir les services du CR auprès des employeurs et des clients BAS qui n'entrent peut-être pas souvent en contact avec les agents chargés de leur cas.

Ces domaines n'ont pas connu tout le succès escompté. Par exemple, tous les bureaux ne sont pas physiquement accessibles (les bureaux de Noëlville et de Markstay, où l'on s'est rendu dans le cadre de l'étude, ne le sont pas). D'après l'information dont on dispose, le CR de Sudbury-Centre est le seul bureau qui est muni d'aides techniques et où les employés ont reçu de la formation visant à les sensibiliser davantage aux problèmes des personnes handicapées. Deux employés du bureau de Sudbury-Centre connaissent aussi le langage gestuel. Cependant, on a dit que ce CR n'était pas beaucoup utilisé par les personnes handicapées. L'employée du bureau de Chapleau a dit que ses activités informelles de réseautage avec un thérapeute du travail lui avaient permis d'acquérir des connaissances quant aux problèmes des personnes handicapées.

L'information rassemblée au cours de l'étude n'indique d'aucune façon que les services ne répondent pas aux besoins culturels et linguistiques des clients. Cependant, quelques bureaux ont mentionné qu'ils visaient à travailler de plus

près avec les collectivités autochtones. Parce que les jeunes peuvent parfois avoir accès à d'autres services dans la collectivité (p. ex. les SEJ), ils ne fréquentent peut-être pas les CR autant qu'ils le pourraient. La majorité des CR semblent faire partie du réseau d'organismes communautaires qui s'intéressent aux besoins autres que ceux qui sont liés à l'emploi – ou ils semblent à tout le moins connaître ce réseau – et être capables de faire les présentations pertinentes.

Les CR ont utilisé diverses approches pour promouvoir leurs services auprès des employeurs et des clients BAS. Cependant, les principales personnes interrogées ont mentionné qu'il faudrait faire davantage de promotion auprès des employeurs. Les clients entendent habituellement parler des CR pour la première fois par leur agent de maintien du revenu ou par le bouche à oreille. D'autres mécanismes, comme les brochures, les circulaires et les annonces dans les journaux et à la radio, sont d'autres moyens qu'utilisent les CR. Dans certains cas, les activités de promotion ont été limitées à cause du climat d'incertitude qui a suivi les élections provinciales.

Étant donné son emplacement (bureau ayant pignon sur rue au centre-ville), le CR de Sudbury-Centre bénéficie d'une grande visibilité. En outre, il est mentionné dans le guide des services d'emploi (un guide des ressources destiné aux BAS), et un bulletin a été conçu, qui sera distribué aux travailleurs sur place et aux organismes communautaires.

Parce que les personnes qui touchent des prestations familiales ne sont pas tenues de chercher un emploi, on estimait généralement que ces clients éventuels n'étaient pas informés de l'existence des CR par les agents de maintien du revenu dans la même mesure que les prestataires d'assistance générale en bien-être social.

Bien que les principaux sujets interrogés ont dit que la majorité des objectifs établis pour les CR avaient été atteints, ils ont cerné certains obstacles qui nuisent au travail des CR :

- De nombreux CR considèrent l'absence de fonds destinés précisément à l'aide à l'emploi (p. ex. des fonds pour payer le transport, des bottes de travail) comme un obstacle à l'aide qu'on pourrait apporter aux clients. Des fonds avaient initialement été prévus à cette fin dans les budgets du programme objectifEmploi, mais on les a supprimés ou on ne les a pas accordés.

- La création de débouchés pour les clients, un des objectifs du CR de l'Île Manitoulin, a été rendue difficile par le contexte économique.

- Le manque de collaboration de la part des clients. Dans certains CR, les clients ne se sont pas prévalus des services et n'ont pas participé à certaines activités (p. ex. les ateliers) comme on aurait pu s'y attendre. Un sujet interrogé a dit que les clients n'avaient pas tendance à participer aux activités qui ne leur sont pas imposées. Il est difficile de motiver les clients à participer à des activités qui pourraient améliorer leur employabilité quand il n'y a pas de débouchés dans la région.

- Le milieu. Ce problème touche particulièrement les CR et les bureaux d'extension des régions moins importantes où il y a peu sinon pas de débouchés. Comme l'a expliqué l'un des principaux sujets interrogés, les CR peuvent aider les clients à faire leur curriculum vitae et à acquérir des techniques de recherche d'emploi, mais si les clients n'ont pas de moyen de transport ou ne sont pas prêts à déménager, les chances qu'ils trouvent un emploi sont à peu près nulles.

La plupart des CR semblent répondre aux besoins des clients et à leurs attentes en matière de qualité des services. Toutefois, il faut souligner que cette information vient de personnes qui participent aux activités des CR et non de clients. Même si l'on pensait généralement que les CR répondent aux besoins des clients et à leurs attentes en ce qui concerne la qualité des services, voici des contraintes ou des obstacles que l'on a fait ressortir, en plus de ceux qui ont déjà été mentionnés :

- Dans les petites collectivités, l'absence de programmes auxquels les clients peuvent recourir, particulièrement dans le domaine de la formation. Vient s'ajouter à cet obstacle le fait que plusieurs programmes sont en voie de disparition par suite de compressions budgétaires. En outre, les clients qui veulent participer à la formation offerte dans les centres plus importants, comme celui de Sudbury, doivent disposer d'un moyen de transport.

- Les clients provenant des comtés dits non organisés n'ont pas accès aux mêmes services que les clients des comtés organisés. Par exemple, ces derniers ont accès à des fonds d'aide à l'emploi par l'entremise de leur agent de maintien du revenu, contrairement aux autres. On pourrait pallier à ces différences dans le niveau des services en affectant au CR un budget d'aide à l'emploi.

- Les clients ne peuvent recevoir de l'aide financière par l'entremise de leur agent de maintien du revenu que pendant une période de trois mois (cette période était auparavant de six mois).

- Le développement de certains CR a été retardé par suite du climat d'incertitude résultant de l'annulation du programme objectifEmploi.

- Les compressions budgétaires ont, dans certains cas, limité la portée des services pouvant être offerts aux clients ainsi que des activités pouvant être entreprises pour les mieux servir.

Les personnes interrogées à l'Île Manitoulin et à Sudbury-Ouest ont cité les ateliers et les entrevues avec les clients comme moyens de déterminer les besoins de ces derniers. Cependant, la plupart des CR n'ont pas de mécanismes rigoureux pour cerner les besoins des clients, pour déterminer si les services répondent aux besoins et pour adapter les services en conséquence.

Il n'existe pas de mécanismes formels qui permettraient aux CR d'évaluer la mesure dans laquelle ils répondent aux attentes relatives à la qualité des services. Par contre, certains CR ont mis en place des mécanismes plus ou moins formels pour contrôler la qualité des services. Par exemple, le CEC de Sudbury-Ouest dispose de mécanismes qui peuvent servir à contrôler la qualité des services. À l'Île Manitoulin, la description des services est passée en revue tous les six mois par le comité consultatif afin de déterminer si le CR répond à ses objectifs et si ces derniers sont toujours pertinents. Le bureau de Sudbury-Centre est le seul CR pour lequel on a planifié de mener un sondage auprès des clients.

Le service sur demande a été mentionné comme caractéristique qui distingue les CR de bien d'autres fournisseurs de services. Par exemple, du fait que les employés des CR n'ont pas la charge de dossiers précis, les clients peuvent être servis dès qu'ils arrivent au centre (à moins, bien entendu, qu'on ne soit très occupé à ce moment précis) plutôt que d'avoir à attendre ou à prendre rendez-vous avec un agent particulier. Cependant, il y a un désavantage à cette formule, comme l'ont souligné certaines personnes interrogées : un employé pourrait dire une chose au client à un moment donné et un autre employé, autre chose, un peu plus tard. En outre, comme les agents n'ont pas de charge de travail précise, les clients qui ne reçoivent pas de services de counselling ne peuvent être évalués. Par conséquent, certains clients qui auraient besoin d'aide supplémentaire dans leur recherche d'emploi pourraient « passer entre les mailles du filet ».

Les principaux sujets interrogés ont formulé des suggestions quant à une meilleure façon de s'y prendre pour répondre aux besoins des clients et possiblement améliorer la qualité des services :

- assurer un meilleur contrôle des services offerts aux clients et évaluer le personnel afin de garantir la prestation de services de qualité;

- établir des clubs de placement pour les utilisateurs réguliers du CR;

- prévoir une composante axée sur le placement.

En vertu de l'entente de partenariat visant le CR de Sudbury-Centre, la municipalité régionale de Sudbury doit fournir au CR les services de quatre employés. Il a été mentionné qu'il faudrait disposer de plus de souplesse dans l'affectation de ces employés au sein du CR. À l'heure actuelle, d'après l'entente convenue avec les deux autres partenaires, les quatre employés doivent être des travailleurs du CR. Cependant, on semblait croire qu'on ferait une meilleure utilisation du personnel en affectant certains d'entre eux comme conseillers.

## 4.5 Base de financement

Les fonds pour les CR de Sudbury-Est et de l'Île Manitoulin viennent en grande partie du MSSC. Les partenaires des CR ont aussi fait d'importantes contributions sous forme de services. Voici la source de ces contributions :

- **Sudbury-Centre** - La municipalité régionale de Sudbury (un employé, matériel, services juridiques, soutien informatique, formation, etc.), DRHC (personnel et matériel), SEJ (un employé) et PUSH (un employé);

- **Sudbury-Est** - CAN RAC (temps du gestionnaire, services de soutien, locaux à bureaux), DRHC (matériel), autres fournisseurs de services (services sur place à temps partiel);

- **Sudbury-Ouest** - DRHC (matériel, personnel, locaux), municipalité (personnel);

- **Chapleau** - DRHC (matériel), Sault College (soutien administratif, matériel, matériaux pour les ateliers, ressources humaines – agent de placement, agent de consultation en formation professionnelle de l'Ontario);

- **Île Manitoulin** - DRHC (matériel), ville de Little Current (employé de soutien à temps partiel).

L'information budgétaire pour les CR est résumée dans le tableau 4.5.

## Tableau 4.5
## Renseignements budgétaires, le 31 décembre 1995

| | Sudbury-Centre | | Sudbury-Est | | Sudbury-Ouest | | Chapleau* | | Île Manitoulin | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Budget approuvé | Dép. réelles cumulatives | Budget approuvé | Dép. réelles cumulatives | Budget approuvé | Dép. réelles cumulatives | Budget approuvé | Dép. réelles cumulatives | Budget approuvé | Dép. réelles cumulatives |
| Salaires | -- | 23 147 | 61 775 | 43 986 | 41 000 | 23 205 | 41 000 | 17 447 | 39 500 | 24 697 |
| Avantages soc. | -- | 5 945 | 6 000 | 3 929 | 8 200 | 4 641 | 3 691 | 1 671 | 7 900 | 4 085 |
| **Total partiel** | **--** | **29 092** | **67 775** | **47 915** | **49 200** | **27 846** | **44 691** | **19 118** | **47 400** | **28 782** |
| Form./voy. - employés | -- | 1 990 | 3 400 | 2 833 | 4 000 | 514 | 4 000 | 1 576 | 5 000 | 3 203 |
| Locaux./serv. publ. | -- | 41 590 | 23 000 | 18 309 | 6 480 | | 21 400 | 18 304 | 10 800 | 8 549 |
| Dép. de bureau | -- | 13 054 | 3 137 | 2 669 | 8 000 | 976 | 8 000 | 4 558 | 3 000 | 2 176 |
| Achat de services | -- | 49 012 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | 59 |
| Comité consultatif communautaire | -- | 148 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | 1 000 | 181 |
| Autres | -- | | 1 900 | 1 240 | -- | -- | 3 709 | -- | 3 195 | 313 |
| **Total partiel** | **--** | **105 792** | **31 437** | **25 051** | **18 480** | **1 490** | **37 109** | **24 438** | **22 995** | **14 481** |
| **Total** | **286 260** | **134 884** | **99 212** | **72 966** | **67 680** | **29 336** | **81 800** | **43 556** | **70 395** | **43 263** |
| Appui non financier** | -- | -- | -- | -- | >200 000 *** | -- | 30 000 | -- | 18 000 | -- |

* Les chiffres pour les trimestres se terminant en septembre 1995 et en décembre 1995 n'étaient pas disponibles.
** Ces frais sont, pour la plupart, des estimations fournies par les directeurs de CR.
*** Ce montant représente les salaires seulement. Il a été impossible d'estimer les autres services non financiers fournis par DRHC.

Les estimations du coût par client servi sont fondées sur les données tirées des rapports trimestriels de décembre 1995 présentés au MSSC. D'après les chiffres figurant dans ces rapports, les coûts par client servi, jusqu'en décembre, sont ceux qui sont présentés dans le tableau 4.6.

**Tableau 4.6**
**Coût par client servi**

| Centre de ressources | Données réelles cumulatives (Décembre 1995) - Dépenses | Données réelles cumulatives (Décembre 1995) - Clients servis | Coût par client servi |
|---|---|---|---|
| ***Sudbury-Centre*** | 134 884 $ | 10 575 | 12 $ |
| ***Sudbury-Est*** | 72 966 $ | 329 | 222 $ |
| ***Sudbury-Ouest (Espanola)*** | 29 336 $ | 353 | 83 $ |
| ***Chapleau**** | 43 556 $ | 62 | 702 $ |
| ***Île Manitoulin*** | 43 263 $ | 292 | 148 $ |

* Ces chiffres s'appliquent au trimestre se terminant en septembre étant donné qu'on ne disposait pas des chiffres pour le trimestre se terminant en décembre.

Les chiffres présentés dans le tableau ci-dessus sont approximatifs et doivent être interprétés avec soin. En effet, il serait plus juste de parler de « coût par intervention » plutôt que de « coût par client servi » vu que les chiffres donnés pour les clients servis représentent le nombre d'interventions plutôt que le nombre de clients individuels. En outre, certains chiffres s'appliquant au total des clients servis sont inférieurs à ce qu'ils devraient être étant donné que les clients qui se sont prévalus du libre-service ne sont pas tous inclus dans ces chiffres. Par conséquent, pour certains CR, le coût par client servi est vraisemblablement inférieur au coût indiqué dans le tableau.

## 4.6 Responsabilité et cadre de prestation des services

Chaque CR réunit l'information requise pour présenter un rapport trimestriel au MSSC. Ce rapport trimestriel inclut de l'information sur les dépenses, le nombre de clients servis (clients autonomes et clients assistés), le nombre de nouvelles inscriptions, le nombre de dossiers individuels fermés, le nombre de

présentations selon le genre (c'est-à-dire services intensifs, programmes de formation, programmes d'emploi, services de soutien), et le nombre de placements et d'inscriptions à des programmes de formation. Cette information est consignée et tenue à la main aux CR de Sudbury-Est, de Chapleau et de l'Île Manitoulin.

Même si tous les CR rassemblent l'information exigée pour les rapports trimestriels à présenter au MSSC, ils diffèrent dans la quantité et le genre de renseignements qu'ils recueillent sur les clients. Les CR de Sudbury-Centre et de Sudbury-Ouest ont des systèmes qui permettent au personnel de réunir un large éventail de renseignements. Les petits CR, qui consignent les données à la main, peuvent réunir seulement les renseignements de base dont ils ont besoin pour aider leurs clients. On n'a pas, dans le cadre de la présente étude, examiné systématiquement les renseignements réunis par chaque CR.

## Sudbury-Centre

Le CR de Sudbury-Centre utilise présentement un système manuel et un système informatisé d'inscription des données. Une base de donnée liée au programme objectifEmploi a récemment été installée dans les ordinateurs des employés. Toutes les données devraient à la longue être entrées directement dans le système. Les renseignements qui peuvent être inscrits grâce à ce système incluent les suivants :

- les données de base sur le client;
- le profil familial;
- les antécédents du client (p. ex. langues parlées et écrites, diplômes, disponibilité pour le travail, appuis nécessaires, capacité de calculer, etc.);
- les sources de revenu;
- les compétences;
- les antécédents professionnels;
- le journal des activités (description, date, notes, nom de l'employé);
- les objectifs d'emploi et les plans pertinents, y compris les mesures prises en vue de la réalisation du plan et les notes connexes;

- la participation aux programmes (nom de l'organisme, dates de début et de fin, sources de financement, achèvement ou non du programme);
- la participation à des programmes d'études et de formation;
- les placements;
- les aides à l'emploi utilisées;
- les activités de counselling préparatoires à l'emploi;
- les activités de soutien préparatoires à l'emploi;
- les présentations;
- l'aide personnelle requise;
- l'utilisation des ressources.

Le système, s'il est bien utilisé, constituera une précieuse source d'information et de données aux fins de contrôle et de responsabilisation. Des renseignements relatifs aux clients sont aussi réunis par les conseillers qui utilisent le système des services d'aide à l'emploi (SAE), qui indique, par exemple, la situation du client, ses projets en matière d'emploi et les résultats obtenus. Quand les conseillers inscrivent les clients, ils entrent l'information dans le système du programme objectif Emploi ainsi que dans le système des SAE. De cette façon, le personnel du CR peut obtenir des renseignements sur un client en accédant au système; il n'a pas à interroger directement le client à ce sujet. À la longue, le système devrait être relié aux banques d'emplois, ce qui permettra aux employés et aux clients de repérer facilement les emplois offerts qui correspondent aux compétences et aux objectifs des clients. À l'heure actuelle, il n'est pas possible d'utiliser un système unique au CR de Sudbury-Centre parce que le système du programme objectifEmploi ne permet pas d'émettre des chèques, contrairement au système des SAE.

Le CR de Sudbury-Centre relève à la fois de la municipalité régionale de Sudbury (conseil d'administration des services sociaux du district de Sudbury) et du MSSC pour ce qui est des dépenses engagées relative-ment aux activités du CR et des SAE. Des rapports sont présentés à ces organismes chaque trimestre. Le CR est relié par modem au secteur des finances de la région. Les dépenses sont soumises à la municipalité régionale de Sudbury et les rapprochements sont faits par le gestionnaire du bureau des services sociaux de la région. Les partenaires (SEJ et PUSH) doivent rendre des comptes à leurs

conseils respectifs. Le personnel de DRHC qui travaille sur place fournit de l'information au Ministère concernant les dépenses engagées (p. ex. les frais de formation). Même si les divers systèmes en place permettent la collecte de renseignements détaillés sur les clients, on croit qu'il serait bon d'accroître le partage d'information avec les autres partenaires (p. ex. le nombre de clients servis par les employés des organismes partenaires qui travaillent sur place, afin que ces chiffres puissent être transmis par les partenaires à leurs conseils respectifs, et le nombre de clients handicapés qui utilisent les ressources). Il faudrait aussi accroître l'échange d'information entre les partenaires sur place et à l'extérieur, de manière à ce que les mêmes renseignements ne soient pas consignés plus d'une fois.

## Sudbury-Ouest

Le personnel du CR de Sudbury-Ouest utilise le système de DRHC pour rassembler les données. L'information réunie par l'entremise de ce système est jugée suffisante pour qu'on puisse contrôler les interventions relatives aux clients qui ont rencontré un conseiller ainsi que les résultats obtenus. On tient compte de l'utilisation des ressources par les clients autonomes en demandant aux clients de signer une feuille lorsqu'ils quittent le CR. Les clients doivent indiquer les services dont ils se sont prévalus ainsi que leur situation (c'est-à-dire BAS, prestataire d'a.-c. ou autre).

Il existe au niveau fédéral un certain nombre de mécanismes internes qui permettent le contrôle des recettes et des dépenses (c'est-à-dire des systèmes informatiques, des exigences de doubles et triples signatures, etc.). Le directeur du CEC-CR de Sudbury-Ouest tient compte des dépenses relatives au CR à l'aide d'un tableur et d'un cahier distinct. Les frais qui se sont ajoutés depuis l'établissement du CR (notamment les frais de téléphone et de télécopieur, 16 p. 100 du volume de photocopies) sont imputés sur le budget du programme objectifEmploi. D'autres frais sont imputés sur le budget du CEC. Les chèques, les factures et les commandes sont traités par le centre administratif de DRHC à Sudbury, qui impute les frais liés au CR à une affectation propre au programme objectifEmploi dans le budget fédéral. Les rapports sur les frais sont parfois envoyés au superviseur du directeur. Ils sont présentés au MSSC à chaque trimestre.

## Sudbury-Est

À Sudbury-Est, les statistiques relatives aux clients sont tenues à la main par les conseillers. Ces statistiques, ainsi que les renseignements financiers, sont consignées dans les rapports trimestriels qui sont présentés au conseil d'administration du CAN RAC (qui rend compte à la province), au comité des finances du CAN RAC et au MSSC. Le comité consultatif relatif au programme

objectifEmploi et le comité des finances du CAN RAC contrôlent les dépenses. Le comité des finances s'occupe du budget du CR.

## Chapleau

Les statistiques relatives aux clients sont consignées et présentées au MSSC par l'entremise des rapports trimestriels. Les renseignements sur les caractéristiques des clients (p. ex. BAS, autre, francophone, autochtone) et sur l'utilisation des services sont tenus à la main. En outre, le personnel du CR communique avec les clients actifs du CR à tous les trois mois pour déterminer où ils en sont. Une étude de 58 clients a été menée en février afin de déterminer les résultats obtenus. Le budget est administré par le Sault College.

## Île Manitoulin

Les renseignements sur les clients sont rassemblés par le personnel du CR. Cependant, il a été difficile de réunir des données sur les clients autonomes parce que le personnel n'a pas été capable d'élaborer un système jugé fiable pour la collecte de tels renseignements. Par exemple, en demandant aux gens de s'inscrire, on craint de perdre des clients. Néanmoins, une fiche de bibliothèque est utilisée pour les clients qui se servent régulièrement du libre-service et on tient des dossiers sur les clients assistés. Ces dossiers sont gardés ouverts pendant trois mois après leur dernière visite. Les résultats des clients sont contrôlés en communiquant avec eux trois mois après la fermeture de leur dossier.

Le budget du CR est examiné à chaque trimestre et des rapports renfermant des données sur les clients ainsi que des renseignements d'ordre financier sont présentés au MSSC à tous les trois mois.

# 5.0 LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE

Dans cette partie, on donne un aperçu des leçons tirées par les principaux sujets interrogés dans le cadre de la présente étude; on fait aussi part des observations des experts-conseils à cet égard. Aux fins de cet exercice, on a regroupé les leçons tirées de l'ensemble des bureaux (c'est-à-dire le bureau de Windsor et les cinq bureaux de Sudbury), même si tous les CR n'ont pas nécessairement dégagé les mêmes leçons de leur expérience. Qui plus est, à cause des contraintes mentionnées à la partie 2.2, les renseignements qui ont servi de fondement aux leçons ne sont que partiels.

**a) Il faut cerner tôt les services communautaires existants, les cas de double emploi et les lacunes.**

Les diverses personnes interrogées ont dit qu'il fallait que soit faite une évaluation objective des services déjà offerts dans la collectivité afin de cerner les possibilités de double emploi et les lacunes. Cette évaluation doit être faite avant la conception de tout nouvel organisme de prestation de services. On était sous l'impression que certains CR avaient été créés et leurs employés, mis au travail avant qu'on ait pu se faire une idée précise des services qu'il y avait lieu d'offrir dans la collectivité.

**b) Il faut prévoir du temps pour la planification.**

D'après certaines personnes interrogées, les CR ont été mis sur pied très rapidement sans préparation adéquate. Il en a résulté un manque de consultation avec les CR en ce qui a trait à leurs besoins de matériel (le matériel était envoyé par DRHC sans que le directeur ou le personnel n'en soit informé). Certains employés n'ont pas reçu l'orientation nécessaire et n'ont pas bien compris leurs rôles et leurs responsabilités. En outre, certaines négociations avec les partenaires n'ont pas été terminées avant l'ouverture du CR, ce qui a entraîné l'installation tardive de certaines pièces d'équipement (notamment l'équipement spécial pour les personnes handicapées).

**c) La participation de la collectivité au processus d'élaboration et de mise en oeuvre est à la fois importante et exigeante.**

Le fait de susciter la participation de la collectivité au processus d'élaboration des CR a des bons et des mauvais côtés. Grâce à la participation de la collectivité, des lacunes peuvent être cernées et on peut déterminer les ressources nécessaires en consultation avec d'autres fournisseurs de services.

En outre, cette participation peut contribuer à la création d'un sentiment d'appartenance au sein de la collectivité. Cependant, et il ne faut pas s'en cacher, le processus de sélection peut laisser des cicatrices dans la localité. Certains organismes peuvent éprouver du ressentiment, surtout s'ils estiment que le CR vient offrir des services déjà existants. Il peut aussi y avoir du ressentiment si le processus de sélection pour le centre de responsabilité du CR est jugé non équitable. Il faut dont gérer avec soin tout processus de sélection public, ouvert à tous. Qui plus est, la participation de la collectivité doit être permanente, particulièrement si on a fait des promesses à cet égard. Les comités consultatifs locaux sont une façon de garder les CR en liaison avec la collectivité. Les membres de la collectivité se sentiront trahis si on leur laisse entendre qu'un tel comité sera établi et qu'il ne l'est pas.

**d) Les principaux intervenants doivent établir et entretenir des liens suivis.**

Les personnes interrogées ont donné des exemples de circonstances où un manque de communication régulière a créé de l'incertitude et de l'anxiété au sein des comités de planification/mise en oeuvre ainsi qu'au sein des organismes communautaires. On juge qu'au sein du CR, la communication formelle et informelle entre les partenaires sur place est indispensable aux activités du CR. Les employés ont déclaré que sans une communication ouverte, ils n'auraient pas pu régler des questions d'ordre juridictionnel de peu d'importance.

Les organismes communautaires ne sont pas sûrs des activités qui ont été entreprises par certains CR étant donné que les comités de mise en oeuvre ont été dissous. La communication avec ces groupes, possiblement par le biais d'activités promotionnelles plus intenses, contribuerait à garantir que tous les intervenants soient conscients des programmes et des services offerts dans la collectivité. On a l'impression, dans certaines collectivités, que les plans ont été établis avant le début des consultations.

**e) Le milieu a une forte incidence sur le taux de réussite des CR.**

Les petites collectivités ont très peu de possibilités à offrir au chapitre de la formation et de l'emploi. Par conséquent, il peut être difficile de motiver les clients à participer à des activités qui pourraient accroître leur employabilité. Quant aux clients qui sont motivés, ils peuvent avoir du mal à trouver un moyen de transport pour se rendre dans les plus grands centres afin de recevoir de la formation ou de chercher un emploi. À moins de ne pouvoir aider ces clients, il y a une limite à ce que les CR peuvent faire. Par exemple, ils peuvent aider les clients à préparer un bon curriculum vitae, mais si les clients n'ont pas accès à

la formation ou aux possibilités d'emploi, ils n'auront, en fin de compte, qu'un curriculum vitae.

**f) Le regroupement des services présente des avantages pour le personnel et les clients, mais les partenaires sur place doivent faire l'objet d'une coordination et d'une gestion efficaces.**

Le regroupement d'un certain nombre de fournisseurs de services permet aux employés d'offrir de meilleurs services du fait qu'ils peuvent avoir accès à divers domaines de connaissances et de spécialisation et partager des renseignements pertinents. Grâce au regroupement des services, les clients peuvent aussi se prévaloir des services dont ils ont besoin sans avoir à se déplacer d'un endroit à l'autre. Cependant, le regroupement de partenaires qui ont signé une entente doit être géré et coordonné avec soin. Il faut établir des mécanismes tels que les employés sentent qu'ils font partie d'un tout, malgré la diversité de leurs rôles et de leurs organismes d'appartenance.

**g) Les partenaires officiels doivent s'efforcer de faire cause commune, c.-à-d. mettre de côté leurs besoins et leurs intérêts personnels.**

Il est inévitable que les organismes et les particuliers qui sont parties à une entente de partenariat aient des besoins et des intérêts personnels qu'ils voudront protéger. La personnalité des particuliers en question joue un rôle important dans la polarisation des discussions autour de questions pertinentes ou dans le développement d'un esprit de collaboration et d'équipe entre les partenaires. Les particuliers qui participent à des discussions concernant le partenariat doivent avoir des qualités de leadership et des techniques de négociation afin de favoriser la résolution rapide des problèmes. En outre, chaque partenaire doit essayer de mettre de côté ses besoins et ses intérêts personnels, et non se présenter à la table avec des objectifs particuliers, de sorte qu'on puisse travailler au bien commun.

**h) Les questions de financement doivent être réglées dès le départ.**

La question du financement doit être clarifiée dès le début du processus. Au moment où les comités de planification se réunissaient, on ne savait pas très bien de quel montant le programme objectifEmploi disposerait. Les organismes communautaires ne savaient pas très bien dans quelle mesure ils pourraient obtenir certains fonds, ni quel serait leur rôle dans le cadre du programme objectifEmploi s'ils étaient choisis pour mettre le CR sur pied.

**i) Les partenaires doivent tous avoir leur mot à dire en ce qui touche la mise en oeuvre du CR.**

Pour qu'un partenariat soit vraiment équitable, tous les partenaires qui ont signé l'entente doivent participer à la mise en oeuvre et au développement du CR. Si tous les partenaires ne participent pas aux discussions concernant le développement du centre et la coordination des activités, le partenariat ne sera pas équitable.

**j) L'existence de liens entre le centre de responsabilité du CR et les partenaires officiels et non officiels facilitent la mise en oeuvre.**

L'existence de liens entre le centre de responsabilité du CR et ses partenaires officiels au sein du CR ainsi que ces partenaires non officiels dans la collectivité facilite la mise en oeuvre et le développement du CR. Les liens entre les partenaires officiels peuvent rendre les discussions concernant les problèmes de partenariat plus faciles et plus productives. Les rapports entre les partenaires non officiels peuvent aussi contribuer à limiter le mécontentement qui pourrait résulter d'un processus de sélection ouvert à l'échelle de la collectivité. En outre, ces liens facilitent la collaboration entre le CR et d'autres organismes communautaires pour toutes les activités du CR.

**k) Le fait de choisir pour le CR un centre de responsabilité qui dépend dans une large mesure de fonds de l'extérieur pour mener ses activités peut influer sur la continuité des services.**

Dans le contexte financier actuel, aucun organisme n'est à l'abri des compressions budgétaires ni des effets qu'elles peuvent avoir sur ses services. Toutefois, certains organismes de moindre importance sont plus vulnérables que d'autres, plus importants. En effet, les réductions budgétaires qu'ils subissent peuvent avoir plus d'incidence sur les services offerts par le CR que n'auraient des réductions imposées à un organisme plus important. À Sudbury, deux centres de responsabilité de CR ont vu leur budget considérablement réduit. Les réductions en question ont eu et auront des répercussions sur le niveau et la portée des services que pourront offrir les CR.

**l) Les directeurs/coordonnateurs de CR doivent tendre vers un équilibre entre leur propre charge de travail et la nécessité de maintenir la communication entre les employés.**

Il importe que la communication entre les employés d'un CR soit régulière, particulièrement quand les employés viennent de divers organismes. Le directeur ou le coordonnateur du CR doit veiller à ce qu'il y ait en place des

mécanismes de communication qui permettent à tout le personnel d'échanger régulièrement de l'information et des points de vue. Les réunions hebdomadaires ou bimensuelles sont un moyen de s'assurer que tous les employés, peu importe leur organisme d'appartenance, se sentent intégrés au CR et sentent qu'ils font partie d'une équipe. Si le directeur ou le coordonnateur est trop occupé pour veiller à la régularité des communications (ou pour s'occuper d'autres problèmes importants de gestion), il faudrait envisager d'embaucher un superviseur ou de mettre en place des équipes autonomes, par exemple.

**m) Il importe de surveiller le rendement des employés afin de cerner rapidement leurs besoins de formation et de leur donner suite.**

Le rendement des employés des CR doit être contrôlé pour garantir que les employés obtiennent de la rétroaction et pour cerner les domaines particuliers où il faudrait possiblement offrir de la formation. À l'heure actuelle, les employés des CR doivent généralement déterminer leurs propres besoins de formation. S'ils ne perçoivent pas la faiblesse de certains aspects de leur rendement, qu'un processus d'évaluation objectif révélerait inévitablement, ils n'indiqueront pas de besoins de formation. L'absence de formation dans certains domaines pourrait se traduire par un service à la clientèle inefficace ou irrégulier de la part des employés.

**n) Il y aurait peut-être lieu d'uniformiser davantage les méthodes de collecte de données et d'établissement de rapports pour tous les CR.**

Il n'y a pas d'uniformité présentement dans la façon dont les CR réunissent et inscrivent les données. Même si tous les CR réunissent les données nécessaires pour produire les rapports trimestriels qu'ils présentent au MSSC, les renseignements que renferment ces rapports ne sont pas uniformes. En outre, la plupart des CR rassemblent de l'information à leurs propres fins, procédure qui n'est pas uniforme pour tous les CR non plus. Si l'uniformité des données est jugée importante, il faudrait préciser les données qui doivent être rassemblées et présentées, et la procédure à suivre à cet égard. Les questions relatives à la collecte et à la présentation des données ont été mentionnées dans la partie 6.2 comme devant faire l'objet de plus de recherches.

# 6.0 CONCLUSION

La première partie de ce chapitre présente les conclusions générales pour l'évaluation du processus de mise en oeuvre des CR de Windsor et de Sudbury. La seconde partie énumère les secteurs auxquels il faudrait peut-être travailler davantage.

## 6.1 Conclusions de l'étude

On peut tirer un certain nombre de conclusions communes à partir de l'étude visant les CR de Windsor et de Sudbury. L'une des principales conclusions est qu'il semble y avoir un certain ressentiment à l'égard des CR dans les localités où aucun comité consultatif local n'a été mis sur pied. Dans ces localités, la collectivité avait cru comprendre que des mécanismes tels que des comités seraient établis pour maintenir les liens entre les organismes communautaires et le CR. Cependant, cela n'a pas été la situation dans deux cas et l'absence de comités semble avoir influé sur la perception que ces collectivités ont de leur CR. On conclut donc que les attentes de la collectivité doivent être gérées attentivement. Si on laisse entendre à la collectivité qu'elle va pouvoir participer à la mise en oeuvre et au développement du CR, il faut y voir, en garantissant sa participation régulière.

Les CR exploités par les municipalités sur une base courante semblent avoir procédé à leur propre développement sans que leurs partenaires officiels n'aient eu la chance d'intervenir. Cela s'explique peut-être du fait que ces organismes avaient comme rôle d'offrir des services aux BAS avant la création du CR et qu'ils ne jugaient peut-être pas utile la participation d'autres parties dans la même mesure que d'autres centres de responsabilité auraient pu le faire. Pour qu'un partenariat soit vraiment équitable, tous les partenaires doivent sentir que leur contribution est importante et qu'on en tiendra compte dans le développement du CR.

Étant donné la rapidité avec laquelle les CR ont été mis sur pied, on a consacré très peu de temps à la planification. On n'a pas consulté les CR relativement à leurs besoins de matériel, par exemple. En outre, dans certains CR, les employés ont dû définir eux-mêmes leurs rôles et leurs responsabilités au fil des jours, sans être bien dirigés. Dans les plus grands CR, la capacité des employés de travailler en équipe et leur volonté de collaborer au démarrage d'une

nouvelle entreprise ont été cités comme facteurs ayant beaucoup compté dans la mise en oeuvre efficace de certains CR.

Le modèle de regroupement des services pour les CR présente de nombreux avantages. L'un des avantages est que les clients peuvent profiter d'un certain nombre de services pertinents sans avoir à se déplacer. Un autre avantage est que les employés regroupés qui viennent de divers organismes ont davantage la chance de partager l'information ainsi que leur savoir-faire, ce qui accroît leur capacité de fournir aux clients des services de qualité et des renseignements qui répondent à leurs besoins précis. Le regroupement avec DRHC a été mentionné comme ayant été particulièrement bénéfique aux autres employés sur place. En raison de l'expérience et des connaissances qu'a le personnel de ce ministère des questions relatives à l'emploi et à la formation, d'autres employés du CR ont pu acquérir une meilleure connaissance des possibilités offertes aux clients. Par ailleurs, les employés de DRHC ont pu apprendre, en particulier du personnel de la municipalité régionale, des choses sur l'employabilité des clients dont ils n'étaient peut-être pas conscients auparavant (p. ex. leur besoin d'aide financière pour se rendre à une entrevue d'emploi ou pour se procurer une paire de bottes de travail).

Cependant, le regroupement avec des organismes qui sont fortement tributaires d'un financement de base présente des défis particuliers dans le contexte actuel. Les organismes qui ne veulent pas perdre leur financement de base peuvent hésiter à regrouper leurs services avec ceux du CR sur une base permanente. Le contexte présente d'autres défis qui influent sur le succès des CR. Bon nombre des organismes auxquels on pouvait présenter les clients jusqu'à maintenant ont connu d'importantes compressions budgétaires, ce qui oblige ces organismes à réduire la portée de leurs activités. Par conséquent, certains clients des CR, surtout dans les petites localités, n'ont pas accès aux ressources qui les aideraient à accroître leur employabilité. En outre, les clients qui vivent dans des endroits isolés et qui n'ont pas de moyen de transport n'ont peut-être pas non plus les ressources nécessaires pour se rendre là où se donne la formation ou pour se déplacer dans le but de chercher du travail.

En plus des contraintes qu'impose le contexte financier, les conditions économiques restreignent aussi la mesure dans laquelle les CR peuvent aider les clients dans leur recherche d'emploi. Dans les régions où les débouchés sont peu nombreux, il peut être difficile de motiver les clients à s'aider eux-mêmes. En outre, les clients qui n'ont pas les moyens de se déplacer vers les régions où il y a davantage de débouchés, ou même de s'y rendre pour essayer de trouver un emploi, peuvent seulement faire un certain bout de chemin. L'aide du CR dans ce contexte peut se limiter à aider certains clients à préparer leur

curriculum vitae, tout en sachant que les clients n'ont pas les moyens d'en faire plus dans le sens de l'employabilité.

Une des questions qui touchent la plupart des CR est qu'ils doivent mettre en place un mécanisme pour contrôler et évaluer les besoins de formation des employés. Le service inégal offert par les employés de certains CR, comme l'ont mentionné les personnes interrogées, indique que la formation est une question qu'il faut examiner afin de garantir la prestation de services de qualité aux clients.

Malgré les difficultés et les obstacles qui peuvent parfois nuire au succès, la majorité des CR visés par l'étude semblent avoir réussi à répondre aux besoins de leurs clients, dans la mesure du possible. Même s'il reste des problèmes à régler pour améliorer les activités des CR, la majorité des sujets interrogés ont dit que les CR constituaient une ressource utile pour les collectivités où ils sont situés.

## 6.2 Autres domaines à approfondir

Un des domaines dont on a peu parlé dans cette étude, à cause du manque de temps et d'argent, est celui des questions liées aux clients. L'information que renferme ce rapport sur les questions comme la satisfaction des clients est superficielle étant donné que l'information vient de tierces parties et non des clients eux-mêmes. Il faudrait consulter les clients directement – dans le cadre de sondages, de groupes de discussion ou d'entrevues – afin d'évaluer leur satisfaction face au CR et d'établir l'incidence qualitative des interventions. Le CR de Windsor a effectué un sondage sur la satisfaction des clients, mais les résultats ont pu être biaisés du fait que certains clients ont peut-être hésité à donner honnêtement leur opinion de peur que cela n'ait une incidence sur les services qu'ils reçoivent au CR. Une étude indépendante s'imposerait donc pour avoir l'heure juste en ce qui concerne la satisfaction des clients.

Un autre secteur qui devrait faire l'objet d'une étude plus approfondie est celui des liens avec la collectivité. Les entrevues menées avec certains représentants communautaires ainsi que l'opinion énoncée par d'autres sujets interrogés nous ont permis de traiter, dans une certaine mesure, de la nature des partenariats et des rapports qui ont été établis entre les CR et les organismes communautaires. Cependant, les observations formulées ne peuvent pas être attribuées à l'ensemble de la collectivité étant donné le nombre limité d'entrevues menées avec les représentants d'organismes communautaires. Des recherches

additionnelles à ce chapitre permettraient de tirer des conclusions plus éclairées sur les partenariats et les rapports établis avec les organismes communautaires.

Un troisième secteur sur lequel il faudrait se pencher est celui des systèmes de collecte et de présentation des données. Tous les CR visés par l'étude rassemblent l'information nécessaire pour présenter des rapports trimestriels au MSSC. Cependant, les formulaires utilisés par le CR de Windsor et les CR de Sudbury ne sont pas les mêmes, ce qui signifie que les renseignements présentés au MSSC ne sont pas uniformes pour tous les CR. Qui plus est, les CR de Sudbury ne présentent pas tous la même information sous une même rubrique. Par exemple, sous la rubrique « Total des clients servis », certains CR incluent les clients BAS et non BAS tandis que d'autres inscrivent seulement les clients BAS. Ces incohérences dans l'établissement des rapports pourraient entraîner une interprétation erronée de l'information présentée.

Il serait peut-être bon également d'examiner de plus près la pertinence des systèmes de collecte de données en place. On a obtenu un aperçu des renseignements rassemblés par chaque CR ainsi que des systèmes de collecte de données en place dans chaque bureau, mais on n'a pas obtenu de renseignements détaillés sur les CR non visités. De façon plus précise, il faudrait évaluer si les mécanismes de collecte de données en place dans les plus petits CR (systèmes manuels) suffisent ou si l'on devrait y prévoir des systèmes électroniques comme ceux qu'on trouve dans les CR plus importants. Ces derniers CR utilisent tous des systèmes différents. Une étude plus approfondie permettrait de déterminer s'il y aurait lieu de promouvoir, pour tous les bureaux, l'utilisation du même système ainsi que de méthodes uniformes de collecte et de présentation de l'information.

L'information rassemblée dans le cadre de la présente évaluation montre qu'il faut prévoir des mécanismes plus formels pour contrôler les besoins de formation des employés. Comme point de départ, il serait bon d'examiner plus à fond la situation en ce qui concerne la formation des employés ainsi que les domaines particuliers dans lesquels il faudrait offrir de la formation.

Pour terminer, il faudrait peut-être se pencher sur le rendement des CR qui sont plutôt petits et isolés. Il serait particulièrement utile d'examiner s'il est rentable de maintenir ouverts ces petits centres par rapport à ce qu'il en coûterait pour offrir des services d'extension dans la même localité. Dans le même ordre d'idées, il conviendrait aussi d'examiner plus en détail la capacité de certains centres de responsabilité de continuer d'offrir les services à une période où ils sont visés par d'importantes compressions budgétaires et réductions d'effectifs.

# ANNEXE A - QUESTIONS D'ÉVALUATION

## Questions

## I. Accords contractuels et structure organisationnelle

1.a) Quels sont les organismes qui participent aux activités des CR en tant que partenaires d'exécution ou en qualité de conseils (CEC, MSSC, organismes municipaux, organismes gouvernementaux ou autres)? Quels sont les rôles de chaque partenaire? Ces rôles sont-ils énoncés clairement et bien remplis?

b) Quels sont les rôles et les responsabilités des divers fournisseurs de services (p. ex. les parrains du projet, les coordonnateurs, les employeurs)? Ces rôles sont-ils énoncés clairement et bien remplis?

2. Quelles sont les caractéristiques de la structure organisationnelle du CR (bureau unique ou bureaux multiples, intégration du bureau local plutôt qu'un bureau central, regroupement des services avec ceux du CEC ou d'autres organismes)?

3. Quelle est la structure organisationnelle interne des employés : nombre d'employés, personnel d'exécution ou personnel de supervision, structure des rapports hiérarchiques? De quels éléments l'effectif se compose-t-il : conseillers spécialistes ou généralistes, employés à plein temps ou à temps partiel, bénévoles?

4. Quelles leçons a-t-on tirées dans les domaines susmentionnés pendant la mise en oeuvre et le développement des CR afin de faciliter les méthodes de travail entre les partenaires, d'élaborer des structures de fonctionnement et des structures hiérarchiques efficaces et d'attribuer les responsabilités?

## II. Services et activités offerts par les parties

1. a) De quelle façon et dans quelle mesure les CR ont-ils établi des partenariats efficaces entre les divers ordres de gouvernement, les employeurs et les groupes communautaires? Quels sont les services

offerts aux clients des CR? Quels sont les services offerts par chaque partenaire/participant? Les CR ont-ils intégré les services et ont-ils comblé les lacunes entre les services déjà offerts dans la collectivité? Qui a contribué à améliorer l'accès pour les clients et qui s'est occupé des questions d'ordre juridictionnel, et dans quelle mesure?

b) De façon précise, de quelle façon et dans quelle mesure les CR ont-ils intégré des services de DRHC, c'est-à-dire comptoirs d'IMT et guichets emplois de DRHC?

c) Dans quelle mesure les CR ont-ils établi un système intégré unique de programmes et de services pour les BAS?

d) Quels facteurs (facteurs internes, facteurs externes, ressources, collectivité, etc.) ont contribué ou nui aux succès susmentionnés et à l'intégration des services de DRHC? Quelles mesures peuvent être prises pour favoriser l'incidence des facteurs positifs et limiter celle des facteurs négatifs?

2. Là où il existe des systèmes informatiques, quels étaient les volumes et les caractéristiques des clients (âge, sexe, situation relative à l'aide sociale) pour chaque programme/service offert?

3. Dans quelle mesure le processus d'évaluation préliminaire a-t-il constitué un service efficace pour ce qui est de la collecte d'information relative à l'emploi et de la présentation initiale au CR des BAS?

## III. Objectifs des centres de ressources

1.a) La mise en oeuvre des CR est-elle allée de l'avant comme prévu? Quels sont les objectifs des CR? Les CR ont-ils atteint les objectifs définis au moment de leur mise en oeuvre?

b) Quels modèles précis en matière de programmes ont été établis à chaque emplacement? Quels facteurs ont contribué à leur mise en oeuvre efficace?

c) Quels modèles préconisés n'a-t-on pas réussi à mettre en oeuvre? Qu'est-ce qui en a empêché la mise en oeuvre?

2. a) Dans quelle mesure les objectifs et les modèles relatifs aux programmes ont-ils répondu aux objectifs des clients et aux attentes en ce qui concerne la qualité des services?

b) Quelles leçons a-t-on tirées de la mise en oeuvre initiale afin de promouvoir le développement de services de qualité au CR?

3. A-t-on cerné des problèmes d'ordre opérationnel/ législatif/ réglementaire ou juridictionnel qui empêchent le CR d'atteindre ses objectifs? Comment a-t-on fait face à ces problèmes? Les particularités techniques des CR – c'est-à-dire les directives opérationnelles qui définissent les critères d'admissibilité, les limites de financement, etc. – correspondent-elles aux objectifs établis à l'égard des CR?

## IV. Base de financement

1.a) Quelles sont les sources de financement des CR et le montant reçu de chacune pour l'exercice 1995-1996? Quels sont les services non financiers offerts? Par qui sont-ils offerts et quelle est leur valeur?

b) Quelle est la structure des dépenses du CR : dépenses de fonctionnement et dépenses de programmes? Quelles sont les composantes? (P. ex. dépenses de fonctionnement : salaires, loyer, etc.; dépenses de programmes : répartition des dépenses selon les divers services et programmes, montants versés à des tiers fournisseurs de services.)

c) Quels sont les coûts réels d'exécution par client/volume de travail?

## V. Responsabilité et structure de prestations des services

1.a) Quels mécanismes de suivi/de contrôle ont été mis en place aux CR pour rassembler de l'information sur les participants et les interventions?

b) Ces mécanismes sont-ils suffisants pour évaluer l'incidence des services sur les clients et les budgets des CR?

c) Quels renseignements de base réunit-on? Sont-ils suffisants pour cerner les besoins des clients, évaluer le volume des services aux clients, suivre les dépenses et fournir des contrôles financiers?

2.a) Quels sont les mécanismes internes permettant de surveiller et de contrôler les dépenses et les recettes?

b) Quels sont les mécanismes prévus pour la présentation de rapports au conseil d'administration ou aux partenaires / organismes responsables?

3. Quels critères sont appliqués à l'évaluation des propositions des parrains/coordonnateurs en vue de l'obtention de fonds? Les parrains ont-ils une expérience antérieure qui correspond aux exigences du projet?

4. Dans quelle mesure les CR ont-ils réussi à se conformer aux modifications apportées aux règles et procédures administratives?

# Annexe B - Guides d'entrevue

## Centre de ressources de Sudbury

### Guide d'entrevue

Price Waterhouse, au nom de DRHC (région de l'Ontario) et du MSSC, fait une évaluation des CR de Windsor et de Sudbury. Cette évaluation vise l'examen des dispositions administratives établies durant la mise en oeuvre des CR, y compris les partenariats établis et les divers modèles de prestation des services utilisés. Nous voulons aussi examiner les leçons tirées de l'expérience de chacun, y compris les choses dont il serait bon de tenir compte si le processus était à recommencer.

J'ai un certain nombre de questions à vous poser. Certaines questions ont pour but de confirmer les renseignements dont nous disposons déjà alors que d'autres ont pour objet de nous fournir les renseignements qui nous manquent. **Si je pose des questions dont vous estimez que les réponses se trouvent dans des documents récents et à jour, faites-le moi savoir et je passerai à une autre question.** J'obtiendrai une copie des documents plus tard. L'entrevue est confidentielle. Avez-vous des questions à poser avant que nous commencions?

Pour commencer, pouvez-vous confirmer la date de mise en oeuvre de ce CR (ouverture officielle par opposition au début des activités)?

### Ententes contractuelles et structure organisationnelle

1.a) Qui sont les principaux partenaires d'exécution du CR? Pouvez-vous décrire les rôles et les responsabilités de chaque partenaire, en ce qui a trait à l'exploitation du CR?

- Y a-t-il chevauchement ou double emploi entre les rôles et les responsabilités des partenaires d'exécution?

- Les rôles respectifs ont-ils été clairement communiqués? De quelle façon? Chaque partenaire comprend-il clairement ses rôles et ses responsabilités?

1.b) En plus des partenaires d'exécution qu'on vient de mentionner, y a-t-il d'autres partenaires, officiels ou non, qui participent à l'exploitation du CR

(p. ex. des comités, des promoteurs et des coordonnateurs de projet, des employeurs)?

- Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités?

- Ces rôles et ces responsabilités sont-ils bien compris et assumés? Existe-t-il des ententes énonçant les rôles et les responsabilités (*les obtenir)*?

- Y a-t-il d'autres personnes qui devraient participer à l'exploitation du CR mais qui ne le font pas? Le cas échéant, qui sont-elles? Pourquoi ne participent-elles pas? Prévoit-on les intégrer au processus à l'avenir?

2.a) Pouvez-vous décrire la structure organisationnelle du CR *(obtenir l'organigramme si possible)*? ***Nota : Pour Sudbury-Est, obtenir la structure des cinq CR.***

- Combien d'employés compte-t-on (y compris les employés à temps partiel et les bénévoles)? D'où viennent-ils? Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités? Ces rôles et ces responsabilités sont-ils bien compris?

- Décrivez la structure des rapports hiérarchiques du CR. Qui est le premier responsable de la prise de décision? *Si divers employés relèvent de différentes personnes :* Quelle incidence cette structure a-t-elle, le cas échéant, sur la prestation des services et l'organisation interne?

- La structure organisationnelle ou structure des rapports hiérarchiques pose-t-elle des problèmes ou présente-t-elle des situations particulières?

- Quels sont les avantages/désavantages de la structure en place?

2.b) De façon générale, quelle est la composition du personnel du CR en fait de spécialistes et de généralistes? Y a-t-il des lacunes dans les compétences qu'on trouve sur place?

- De quelle façon évalue-t-on les besoins de formation des employés?

- De quelle façon la formation est-elle élaborée et mise en oeuvre?

3. Quelles leçons a-t-on tirées de la mise en oeuvre et du développement du CR dans les domaines suivants :

- facilitation des méthodes de travail entre les organismes / partenaires?

- élaboration de structures de fonctionnement efficaces?

- définition des structures hiérarchiques et des responsabilités?

- si vous deviez recommencer à zéro, qu'est-ce que vous feriez différemment (en ce qui concerne, par exemple, la participation des partenaires et l'inclusion des francophones et des membres de minorités visibles)?

## Services et activités offerts par les parties

4.a) Quels sont les services offerts par les CR (services de base et services facultatifs)?

- Quelle est la justification de chacun de ces services?

- Quel matériel est mis à la disposition des clients?

- Quel est le niveau d'utilisation de chaque service *(obtenir un rapport)*?

- Dans quelle mesure le CR a-t-il intégré les services (conseillers sur place, guichets emplois, comptoirs d'IMT)?

- Quels facteurs ont eu une incidence sur le processus d'intégration des services du MSSC, de la municipalité, de DRHC et d'autres services? Quelle recommandation pouvez-vous faire pour que le processus se déroule bien?

- Y a-t-il une distinction à faire entre les services offerts par les divers partenaires d'exécution? Comment les responsabilités respectives sont-elles établies?

- Quelle incidence cette distinction a-t-elle, le cas échéant, sur le niveau de service offert aux clients?

- De quelle façon les clients sont-ils orientés vers l'un ou l'autre partenaire?

4.b) Dans quelle mesure diriez-vous que le CR a réussi à établir des partenariats entre les divers fournisseurs de services de la collectivité?

- Qui sont ces autres fournisseurs de services? Quels services offrent-ils? Comment faites-vous pour vous tenir au courant des services qu'ils offrent?

- ❍ Les activités du CR et celles des autres fournisseurs de services sont-elles coordonnées? Le cas échéant, de quelle façon?

- ❍ Avez-vous fait face à des obstacles dans l'établissement de ces partenariats? De quelle façon les avez-vous surmontés?

- ❍ Avez-vous des exemples de réussite à partager?

4.c) Y a-t-il double emploi dans les services offerts par le CR et les organismes communautaires?

- ❍ Le cas échéant, dans quelle mesure y a-t-il double emploi?

- ❍ Prévoit-on prendre des mesures pour réduire ce double emploi?

4.d) Dans quelle mesure estimez-vous que le CR a établi un système intégré unique de programmes et de services pour les BAS à _____? Comment les BAS font-ils pour savoir où aller? Dans quelle mesure le CR a-t-il aidé les clients à bénéficier des services d'emploi?

4.e) Reste-t-il des questions d'ordre juridictionnel à régler relativement à la prestation de services?

5.a) Veuillez décrire le processus initial d'inscription des clients? Où les clients vont-ils en premier et où vont-ils ensuite?

5.b) Comment les clients sont-ils orientés vers le CR? De quelle façon les clients sont-ils dirigés vers d'autres services pertinents (liés ou non à l'emploi)? Dans quel cas un client est-il dirigé ailleurs?

- ❍ Comment faites-vous pour déterminer où diriger les clients? Les services offerts par d'autres organismes communautaires sont-ils contrôlés régulièrement?

- ❍ Contrôlez-vous les présentations ou en assurez-vous le suivi (notamment pour connaître les résultats)? Le cas échéant, de quelle façon?

- ❍ Comment les besoins des clients en matière de formation et d'études sont-ils évalués?

- ❍ Comment les plans de formation des clients sont-ils élaborés et mis en oeuvre?

- De quelle façon se font les présentations axées sur l'emploi, les études ou la formation?

- À votre avis, dans quelle mesure le processus d''évaluation préliminaire a-t-il constitué un service efficace pour ce qui est de la collecte d'information relative à l'emploi et de la présentation initiale au CR des BAS?

- Quelles leçons avez-vous tirées de votre collaboration avec d'autres fournisseurs de services?

## Objectifs du centre de ressources

6.a) Quels sont les objectifs du CR *(passer en revue les objectifs du marché de services)*?

- À votre avis, le CR a-t-il atteint ces objectifs?

- Y a-t-il des objectifs qui n'ont pas encore été atteints?

- Y a-t-il des problèmes d'ordre opérationnel, législatif, réglementaire ou juridictionnel qui ont empêché le CR d'atteindre ses objectifs? Ces problèmes ont-ils été réglés? Le cas échéant, de quelle façon?

6.b) La mise en oeuvre s'est-elle déroulée comme il était prévu? Y a-t-il eu des retards ou des divergences par rapport au plan initial? Le cas échéant, quelle en a été la cause?

7. Où en est le CR actuellement en ce qui concerne son plan de mise en oeuvre (est-il plus avancé que prévu, moins avancé que prévu ou les activités se déroulent-elles comme prévu)? S'il est moins avancé que prévu, avez-vous établi un plan de redressement pour rattraper le retard?

8. Le modèle adopté pour ce bureau comprend _____. De quelle façon sont coordonnés les services des divers partenaires sur place?

- Quel degré de réussite le modèle _____ connaît-il? Quels sont ses points forts et ses points faibles? Quels facteurs ont contribué ou ont nui à son succès?

- Y a-t-il des modèles qui ont été mis à l'essai, mais sans succès? Le cas échéant, qu'est-ce qui en a empêché la mise en oeuvre?

9. À votre avis, dans quelle mesure les programmes et les services du CR répondent-ils aux besoins des clients? Dans quelle mesure répondent-ils aux attentes des clients en ce qui concerne la qualité des services?

- Comment contrôle-t-on le niveau et la qualité des services?
- A-t-on établi des normes de rendement ou de service? Le cas échéant, quels sont-elles et comment ont-elles été établies? De quelle façon sont-elles contrôlées?
- Y a-t-il des besoins auxquels on ne répond pas à l'heure actuelle? Prévoit-on combler cette lacune dans les services?
- Quelles leçons la mise en oeuvre a-t-elle permis de tirer pour promouvoir le développement de services de qualité au CR?

## Base de financement

10. J'aimerais passer en revue le budget du CR et confirmer les affectations de fonds.

a) Le CR a-t-il d'autres sources de financement (bénévoles, partenaires, contributions, etc.)? Quelles sont-elles? Quel est le montant de l'aide financière offerte ou la valeur approximative des services fournis (ampleur de la participation)?

b) Quelles sont les dépenses cumulatives pour l'année en cours? Quels sont les engagements qui restent d'ici la fin de l'année?

## Responsabilité et cadre de prestation des services

11. Y a-t-il un système de suivi/contrôle en place? Tous les employés du CR ont-ils accès au système? Ce système est-il compatible avec d'autres systèmes (le cas échéant)?

- Quel genre de renseignements rassemble-t-on? À quelle fréquence?
- Qui utilise l'information du système? À quelles fins?
- Quelle sorte de rapports le système permet-il de produire?
- Le système permet-il de cerner les besoins des clients et d'évaluer le nombre de clients? Sinon, comment se procure-t-on cette information?

- Rassemblez-vous de l'information concernant les besoins de groupes particuliers (p. ex. les francophones, les membres de minorités visibles, s'il y a lieu, les personnes handicapées)? Le cas échéant, comment cette information est-elle utilisée?

- Ce système ou d'autres systèmes permettent-ils de faire le suivi des dépenses et d'assurer des contrôles financiers?

- Les données présentement rassemblées suffisent-elles pour évaluer l'incidence des services sur les clients et les budgets du CR? Ces données sont-elles aussi recueillies d'autres façons (p. ex. sondage auprès des clients)?

- Y a-t-il des renseignements additionnels requis pour la gestion des dossiers des clients ou la gestion de l'ensemble des activités du CR?

12. Quels sont les mécanismes internes utilisés pour contrôler les dépenses et les recettes?

- Quels sont les mécanismes pour la présentation de rapports au MSSC, à DRHC et à divers comités?

- Quels genres de rapports de gestion produit-on? Qui se sert de cette information et à quelles fins?

13. Quels critères servent à évaluer les propositions des promoteurs / coordonnateurs qui désirent recevoir des fonds du CR? Les promoteurs ont-ils une expérience antérieure qui répond aux exigences des projets?

14. Estimez-vous que vous recevez l'appui nécessaire pour mener les activités du CR (appui de la direction, des partenaires, etc.)? Y a-t-il eu des changements dans les règles et procédures administratives depuis la mise sur pied du CR? Le cas échéant, lesquels? De quelle façon ont-ils été appliqués? Avez-vous fait face à des obstacles à cet égard?

15. Y a-t-il quelque chose qui manque pour faire en sorte que le CR agisse comme chef de file dans la prestation de programmes et de services intégrés à l'intention des BAS de _____? Le cas échéant, qu'est-ce qui manque?

16. Avez-vous appris quelque chose, à part les points déjà mentionnés, de votre participation à la mise en oeuvre et au développement du CR?

**MERCI D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE RÉPONDRE À CES QUESTIONS.**

# Centre de ressources de Windsor

## Guide d'entrevue

Comme vous le savez, Price Waterhouse, au nom de DRHC (région de l'Ontario) et du MSSC, fait une évaluation des CR de Windsor et de Sudbury. Cette évaluation vise l'examen des dispositions administratives établies durant la mise en oeuvre des CR, y compris les partenariats établis et les divers modèles de prestation des services utilisés. Nous voulons aussi examiner les leçons tirées de l'expérience de chacun, y compris les choses dont il serait bon de tenir compte si le processus était à recommencer.

J'ai un certain nombre de questions à vous poser. Certaines questions ont pour but de confirmer les renseignements dont nous disposons déjà alors que d'autres ont pour objet de nous fournir les renseignements qui nous manquent. **Si je pose des questions dont vous estimez que les réponses se trouvent dans des documents récents et à jour, faites-le moi savoir et je passerai à une autre question.** J'obtiendrai une copie des documents plus tard. L'entrevue est confidentielle. Avez-vous des questions à poser avant que nous commencions?

Pour commencer, pouvez-vous confirmer la date de mise en oeuvre du CR de Windsor (ouverture officielle par opposition au début des activités)?

## Ententes contractuelles et structure organisationnelle

1.a) D'après l'information générale que j'ai reçue, il semble que les principaux partenaires d'exécution du CR sont le MSSC et DRHC, les organismes communautaires agissant comme partenaires dans le contexte des présentations. Pouvez-vous décrire les rôles et les responsabilités de chaque partenaire, en ce qui a trait à l'exploitation du CR?

- Y a-t-il chevauchement ou double emploi entre les rôles et les responsabilités des partenaires d'exécution?

- Les rôles respectifs ont-ils été clairement communiqués? De quelle façon? Chaque partenaire comprend-il clairement ses rôles et ses responsabilités?

1.b) En plus du MSSC et de DRHC, y a-t-il d'autres partenaires, officiels ou non, qui participent à l'exploitation du CR (p. ex. des comités, des promoteurs et des coordonnateurs de projet, des employeurs)?

- Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités?

- Ces rôles et ces responsabilités sont-ils bien compris et assumés? Existe-t-il des ententes énonçant les rôles et les responsabilités (*les obtenir)*?

- Y a-t-il d'autres personnes qui devraient participer à l'exploitation du CR mais qui ne le font pas? Le cas échéant, qui sont-elles? Pourquoi ne participent-elles pas? Prévoit-on les intégrer au processus à l'avenir?

2.a) Pouvez-vous décrire la structure organisationnelle du CR *(obtenir l'organigramme si possible)*?

- Combien d'employés compte-t-on (y compris les employés à temps partiel et les bénévoles)? D'où viennent-ils (organisme d'accueil)? Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités? Ces rôles et ces responsabilités sont-ils bien compris?

- Décrivez la structure des rapports hiérarchiques du CR. Qui est le premier responsable de la prise de décision? *Si divers employés relèvent de différentes personnes :* Quelle incidence cette structure a-t-elle, le cas échéant, sur la prestation des services et l'organisation interne?

- La structure organisationnelle ou structure des rapports hiérarchiques pose-t-elle des problèmes ou présente-t-elle des situations particulières?

- Quels sont les avantages/désavantages de la structure en place?

2.b) De façon générale, quelle est la composition du personnel du CR en fait de spécialistes et de généralistes? Y a-t-il des lacunes dans les compétences qu'on trouve sur place?

- De quelle façon évalue-t-on les besoins de formation des employés?

- De quelle façon la formation est-elle élaborée et mise en oeuvre?

3. Quelles leçons a-t-on tirées de la mise en oeuvre et du développement du CR dans les domaines suivants :

- facilitation des méthodes de travail entre les organismes / partenaires?

- élaboration de structures de fonctionnement efficaces?

- définition des structures hiérarchiques et des responsabilités?

  Si vous deviez recommencer à zéro, qu'est-ce que vous feriez différemment **(particulièrement en ce qui concerne la participation des partenaires et l'inclusion des francophones et des membres de minorités visibles)**?

## Services et activités offerts par les parties

4.a) Quels sont les services offerts par les CR (services de base et services facultatifs)?

- Quelle est la justification de chacun de ces services?
- Quel matériel est mis à la disposition des clients?
- Quel est le niveau d'utilisation de chaque service *(obtenir un rapport)*?
- Dans quelle mesure le CR a-t-il intégré les services de DRHC (conseillers sur place, guichets emplois, comptoirs d'IMT)?
- Quels facteurs ont eu une incidence sur le processus d'intégration des services du MSSC, de la municipalité, de DRHC et d'autres services? Quelle recommandation pouvez-vous faire pour que le processus se déroule bien?
- D'après l'information obtenue, il y a une distinction à faire entre les services offerts par le MSSC et par DRHC. Comment les responsabilités respectives ont-elles été établies?
- Quelle incidence cette distinction a-t-elle, le cas échéant, sur le niveau de service offert aux clients?
- De quelle façon les clients sont-ils orientés vers l'un ou l'autre partenaire?

4.b) Dans quelle mesure diriez-vous que le CR a réussi à établir des partenariats entre les divers fournisseurs de services de la collectivité?

Qui sont ces autres fournisseurs de services? Quels services offrent-ils? Comment faites-vous pour vous tenir au courant des services qu'ils offrent?

- Les activités du CR et celles des autres fournisseurs de services sont-elles coordonnées? Le cas échéant, de quelle façon?

- Avez-vous fait face à des obstacles dans l'établissement de ces partenariats? De quelle façon les avez-vous surmontés?

- Avez-vous des exemples de réussite à partager?

4.c) D'après la documentation, il y continuellement du double emploi dans les services offerts par le CR et les organismes communautaires. Y a-t-il eu diminution du double emploi par suite de l'approche axée sur le partenariat préconisée par le CR (avec la participation de membres de la collectivité au comité de mise en oeuvre)?

- Les documents fournis indiquent aussi qu'on devait retenir les services d'un expert-conseil pour faire le bilan des organismes de services déjà à l'oeuvre dans la collectivité et cerner les lacunes en matière de services. Cela a-t-il été fait? Quels en ont été les résultats *(obtenir le rapport)*? Le CR a-t-il comblé certaines de ces lacunes?

4.d) L'examen des documents révèle qu'une grande partie du budget du CR est consacrée à l'évaluation des clients par des spécialistes à l'extérieur du CR ainsi qu'à des services destinés aux jeunes et aux BAS de longue date. Qui offre ces services? Pourquoi ne sont-ils pas offerts au CR?

4.e) Dans quelle mesure estimez-vous que le CR a établi un système intégré unique de programmes et de services pour les BAS à Windsor? Comment les BAS savent-ils où aller? Dans quelle mesure le CR a-t-il aidé les clients à bénéficier des services d'emploi?

4.f) Reste-t-il des questions d'ordre juridictionnel à régler relativement à la prestation de services?

5.a) Veuillez décrire le processus initial d'inscription des clients? Où les clients vont-ils en premier et où vont-ils ensuite?

5.b) Comment les clients sont-ils orientés vers le CR? De quelle façon les clients sont-ils dirigés vers d'autres services pertinents (liés ou non à l'emploi)? Dans quel cas un client est-il dirigé ailleurs?

- Comment faites-vous pour déterminer où diriger les clients? Les services offerts par d'autres organismes communautaires sont-ils contrôlés régulièrement?

- Contrôlez-vous les présentations ou en assurez-vous le suivi (notamment pour connaître les résultats)? Le cas échéant, de quelle façon?

- Comment les besoins de formation et d'études des clients sont-ils évalués?

- Comment les plans de formation des clients sont-ils élaborés et mis en oeuvre?

- De quelle façon se font les présentations axées sur l'emploi, les études ou la formation?

- À votre avis, dans quelle mesure le processus d'évaluation préliminaire a-t-il constitué un service efficace pour ce qui est de la collecte d'information relative à l'emploi et de la présentation initiale au CR des BAS?

- Quelles leçons avez-vous tirées de votre collaboration avec d'autres fournisseurs de services?

## Objectifs du centre de ressources

6.a) Quels sont les objectifs du CR *(passer en revue les objectifs du marché de services)*?

- À votre avis, le CR a-t-il atteint ces objectifs?

- Y a-t-il des objectifs qui n'ont pas encore été atteints?

- Y a-t-il des problèmes d'ordre opérationnel, législatif, réglementaire ou juridictionnel qui ont empêché le CR d'atteindre ses objectifs? Ces problèmes ont-ils été réglés? Le cas échéant, de quelle façon?

6.b) La mise en oeuvre s'est-elle déroulée comme il était prévu? Y a-t-il eu des retards ou des divergences par rapport au plan initial? Le cas échéant, quelle en a été la cause?

7. Où en est le CR actuellement en ce qui concerne son plan de mise en oeuvre (est-il plus avancé que prévu, moins avancé que prévu ou les activités se déroulent-elles comme prévu)? S'il est moins avancé que prévu, avez-vous établi un plan de redressement pour rattraper le retard?

8. Le modèle adopté pour le bureau de Windsor comprend le regroupement sous un même toit du MSSC avec DRHC, la ville de Windsor (MSSC)

assumant la responsabilité fonctionnelle et la gestion administrative de base du CR. Les partenaires de la collectivité commencent à offrir des services sur place et on prévoit qu'il y aura regroupement additionnel des services sous un même toit dans l'avenir. Comment les services des divers partenaires sont-ils coordonnés?

- Quel degré de réussite le modèle de regroupement sous un même toit connaît-il? Quels sont ses points forts et ses points faibles? Quels facteurs ont contribué ou ont nui à son succès?

- Y a-t-il des modèles autres que le modèle de regroupement sous un même toit qui ont été mis à l'essai, mais sans succès? Le cas échéant, qu'est-ce qui a empêché leur mise en oeuvre?

9. À votre avis, dans quelle mesure les programmes et les services du CR répondent-ils aux besoins des clients? Dans quelle mesure répondent-ils aux attentes des clients en ce qui concerne la qualité des services?

- Comment contrôle-t-on le niveau et la qualité des services?

- A-t-on établi des normes de rendement ou de service? Le cas échéant, quels sont-elles et comment ont-elles été établies? De quelle façon sont-elles contrôlées?

- Y a-t-il des besoins auxquels on ne répond pas à l'heure actuelle? Prévoit-on combler cette lacune dans les services?

- Quelles leçons la mise en oeuvre a-t-elle permis de tirer pour promouvoir le développement de services de qualité au CR?

## Base de financement

10. Mode de financement du CR (au 13 décembre 1994) – À CONFIRMER

1995-1996 - Total des coûts 1 206 000 $

DRHC - services offerts pour une valeur de 80 000 $ (salaires) + 16 000 $ (avantages sociaux) = 96 000 $

Mun./prov. - services offerts pour une valeur de 425 000 $ (salaires) + 85 000 $ (avantages sociaux) = 510 000 $

Les 600 000 $ qui restent viennent du programme fédéral-provincial objectifEmploi.

a) Le CR a-t-il d'autres sources de financement (bénévoles, partenaires, contributions, etc.)? Quelles sont-elles? Quel est le montant de l'aide financière offerte ou la valeur approximative des services fournis (ampleur de la participation)?

Structure des dépenses - voir le budget de 1995-1996 – À CONFIRMER

b) Quelles sont les dépenses cumulatives pour l'année en cours? Quels sont les engagements qui restent d'ici la fin de l'année?

## Responsabilité et cadre de prestation des services

11. La proposition initiale relative au CR parle d'un système de suivi des clients qui serviraient à suivre et à contrôler les participants et les interventions. Un tel système ou un autre système de suivi/contrôle est-il en place? Tous les employés du CR ont-ils accès au système? Ce système est-il compatible avec d'autres systèmes (le cas échéant)?

- Quel genre de renseignements rassemble-t-on? À quelle fréquence?
- Qui utilise l'information du système? À quelles fins?
- Quelle sorte de rapports le système permet-il de produire?
- Le système permet-il de cerner les besoins des clients et d'évaluer le nombre de clients? Sinon, comment se procure-t-on cette information?
- Rassemblez-vous de l'information concernant les besoins de groupes particuliers (p. ex. les francophones, les membres de minorités visibles, s'il y a lieu, les personnes handicapées)? Le cas échéant, comment cette information est-elle utilisée?
- Ce système ou d'autres systèmes permettent-ils de faire le suivi des dépenses et d'assurer des contrôles financiers?
- Les données présentement rassemblées suffisent-elles pour évaluer l'incidence des services sur les clients et les budgets du CR? Ces données sont-elles aussi recueillies d'autres façons (p. ex. sondage auprès des clients)?
- Y a-t-il des renseignements additionnels requis pour la gestion des dossiers des clients ou la gestion de l'ensemble des activités du CR?

12. Quels sont les mécanismes internes utilisés pour contrôler les dépenses et les recettes?

- Quels sont les mécanismes pour la présentation de rapports au MSSC, à DRHC et au comité consultatif/comité de mise en oeuvre?

- Quels genres de rapports de gestion produit-on? Qui utilise cette information et à quelles fins?

13. Quels critères servent à évaluer les propositions des promoteurs / coordonnateurs qui désirent recevoir des fonds du CR (p. ex. le programme L'AVENIR à l'intention des jeunes et l'entente avec le centre d'aide aux chômeurs)? Les promoteurs ont-ils une expérience antérieure qui répond aux exigences des projets?

14. Estimez-vous que vous recevez l'appui nécessaire pour mener les activités du CR (appui de la direction, des partenaires, etc.)? Y a-t-il eu des changements dans les règles et procédures administratives depuis la mise sur pied du CR? Le cas échéant, lesquels? De quelle façon ont-ils été appliqués? Avez-vous fait face à des obstacles à cet égard?

15. Y a-t-il quelque chose qui manque pour faire en sorte que le CR agisse comme chef de file dans la prestation de programmes et de services intégrés à l'intention des BAS de Windsor? Le cas échéant, qu'est-ce qui manque?

16. Avez-vous appris quelque chose, à part les points déjà mentionnés, de votre participation à la mise en oeuvre et au développement du CR?

**MERCI D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE RÉPONDRE À CES QUESTIONS.**